

ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG

AUTOR: ASPIRANTE AM LUIS PEDRO ÁRIAS GONÇALVES

ORIENTADOR: PROFESSORA DOUTORA ANA BELA SANTOS BRAVO

CO-ORIENTADOR: TENENTE AM ISIDRO DIAS PINHEIRO

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Mestrado em Administração da GNR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG

AUTOR: ASPIRANTE AM LUIS PEDRO ÁRIAS GONÇALVES

ORIENTADOR: PROFESSORA DOUTORA ANA BELA SANTOS BRAVO

CO-ORIENTADOR: TENENTE AM ISIDRO DIAS PINHEIRO

LISBOA, AGOSTO 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmão, namorada.

A todos os meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho conta com o contributo de diversas pessoas, sem o qual não teria sido possível a sua realização. Como tal, não podia deixar de lhes agradecer.

À minha orientadora e ao meu co-orientador, por todo o apoio e acompanhamento prestado na elaboração do trabalho de investigação.

Ao Major António Paulo por toda a disponibilidade e apoio prestados.

Ao Major Vítor Rodrigues e ao Capitão Jorge Guerra pela disponibilidade demonstrada e pelo tempo dispendido para que a aplicação dos inquéritos fosse possível.

Ao Capitão Luis Dias pela experiência transmitida e pelo apoio prestado aquando da minha passagem pelo Comando Territorial de Coimbra.

À Marta pelo contributo prestado na realização deste trabalho e principalmente pelo apoio demonstrado nas diversas fases da vida.

A todas as pessoas que directa ou indirectamente colaboraram comigo na realização do trabalho, contribuindo com a sua experiência pessoal e profissional ou com palavras de incentivo.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS.....	II
ÍNDICE GERAL	III
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VII
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS	XII
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XIV
EPÍGRAFE.....	XV
I – PARTE TEÓRICA.....	1
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 INTRODUÇÃO.....	1
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....	1
1.3 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.4 OBJECTIVOS	2
1.5 HIPÓTESES	2
1.6 METODOLOGIA ADOPTADA.....	3
1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	3
CAPÍTULO 2 - O OUTSOURCING	4
2.1 DEFINIÇÃO DE <i>OUTSOURCING</i>	4
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	6
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO AO <i>OUTSOURCING</i>	8

2.4	ENQUADRAMENTO LEGAL	10
2.4.1	DECRETO-LEI 18/2008.....	10
2.4.2	A SUBCONTRATAÇÃO.....	10
2.4.3	A SUBLOCAÇÃO.....	10
2.4.4	O SUBCONTRATO E O CONTRATO DE TRABALHO	11
2.4.5	O SUBCONTRATO E O CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	11
2.5	O PROCESSO DE <i>OUTSOURCING</i>	12
CAPÍTULO 3 - O <i>OUTSOURCING</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....		15
3.1	SERVIÇOS PARTILHADOS E <i>OUTSOURCING</i>	15
3.2	O PROCESSO DE <i>CATERING</i> NOS CENTROS DE FORMAÇÃO DA GNR.....	16
II - PARTE PRÁTICA.....		18
CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO.....		18
4.1	INTRODUÇÃO.....	18
4.2	MÉTODO DE ABORDAGEM	18
4.3	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS	19
4.4	ANÁLISE DOCUMENTAL	19
4.5	ENTREVISTAS.....	19
4.5.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	20
4.6	INQUÉRITOS.....	20
4.6.1	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	21
4.7	MEIOS UTILIZADOS	22
CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		23
5.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	23
5.1.1	ANÁLISE DA ENTREVISTA 1.....	23
5.1.2	ANÁLISE DA ENTREVISTA 2.....	27

5.2	ANÁLISE DOS INQUÉRITOS	30
5.2.1	CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS	30
5.2.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS.....	31
5.3	ANÁLISE DOCUMENTAL	34
5.3.1	ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA DIVISÃO DE MEDICINA VETERINÁRIA ..	34
5.3.2	APURAMENTO DO CUSTO DAS REFEIÇÕES	35
CAPITULO 6 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		38
6.1	VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	38
6.2	REFLEXÕES FINAIS	40
6.3	LIMITAÇÕES	40
6.4	INVESTIGAÇÕES FUTURAS	41
BIBLIOGRAFIA		42
APÊNDICES		46
APÊNDICE A - GUIÃO DA ENTREVISTA 1		47
APÊNDICE B - GUIÃO DA ENTREVISTA 2		50
APÊNDICE C - ENTREVISTA 1.1		53
APÊNDICE D - ENTREVISTA 1.2		56
APÊNDICE E - ENTREVISTA 1.3		58
APÊNDICE F - ENTREVISTA 1.4		60
APÊNDICE G - ENTREVISTA 2.1		62
APÊNDICE H - INQUÉRITO		64
APÊNDICE I - CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS		70
APÊNDICE J - APRESENTAÇÃO DETALHADA DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS		74
I.1	COEFICIENTE <i>ALPHA CRONBACH</i>	74
I.2	<i>OUTPUTS</i> DO SPSS	74

ANEXOS.....	90
ANEXO A - RELATÓRIO DA DIVISÃO DE MEDICINA E VETERINÁRIA	91
ANEXO B - APURAMENTO DO CUSTO DAS REFEIÇÕES.....	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1: Distribuição por classe.....	30
Gráfico 5.2: Distribuição por género.....	30
Gráfico 5.3: Histograma das idades.....	31
Gráfico 5.4: Distribuição das habilitações literárias.	31
Gráfico 5.5: Distribuição das respostas nº27.....	33
Gráfico 5.6: Distribuição das respostas nº28.....	33
Gráfico I.4: Distribuição do número de refeições tomadas no CFFF.....	72
Gráfico J.1: Distribuição das respostas à questão nº7.....	75
Gráfico J.2: Distribuição das respostas à questão nº8.....	75
Gráfico J.3: Distribuição das respostas à questão nº9.....	76
Gráfico J.4: Distribuição das respostas à questão nº10.....	77
Gráfico J.5: Distribuição das respostas à questão nº11.....	77
Gráfico J.6: Distribuição das respostas à questão nº12.....	78
Gráfico J.7: Distribuição das respostas à questão nº13.....	79
Gráfico J.8: Distribuição das respostas à questão nº14.....	79
Gráfico J.9: Distribuição das respostas à questão nº15.....	80
Gráfico J.10: Distribuição das respostas à questão nº16.....	81
Gráfico J.11: Distribuição das respostas à questão nº17.....	81
Gráfico J.12: Distribuição das respostas à questão nº18.....	82
Gráfico J.13: Distribuição das respostas à questão nº19.....	83
Gráfico J.14: Distribuição das respostas à questão nº20.....	83
Gráfico J.15: Distribuição das respostas à questão nº21.....	84
Gráfico J.16: Distribuição das respostas à questão nº22.....	85

Gráfico J.17: Distribuição das respostas à questão nº23.....	85
Gráfico J.18: Distribuição das respostas à questão nº24.....	86
Gráfico J.19: Distribuição das respostas à questão nº25.....	87
Gráfico J.20: Distribuição das respostas à questão nº26.....	87

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 5.1: Análise de resultados da questão 1.1.....	23
Quadro 5.2: Análise de resultados da questão 2.1.....	24
Quadro 5.3: Análise de resultados da questão 3.1.....	25
Quadro 5.4: Análise de resultados da questão 4.1.....	26
Quadro 5.5: Análise de resultados da questão 5.1.....	27
Quadro 5.6: Análise de resultados da questão 1.2.....	28
Quadro 5.7: Análise de resultados da questão 2.2.....	28
Quadro 5.8: Análise de resultados da questão 3.2.....	29
Quadro 5.9: Análise de resultados da questão 4.2.....	29
Quadro 5.10: Análise de resultados da questão 5.2.....	30
Quadro A.1: Falhas apontadas no relatório da Divisão de Medicina e Veterinária.....	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1: Caracterização da amostra.....	20
Tabela 5.1: Escala de níveis do inquérito.....	31
Tabela 5.2: Distribuição estatística das respostas dos inquiridos.	32
Tabela 5.3: Correlações significativas das respostas dos inquiridos.	33
Tabela I.1: Classe dos inquiridos.	70
Tabela I.2: Género dos inquiridos.	70
Tabela I.3.1: Estudo das idades.	71
Tabela I.3.2: Idade detalhada dos militares inquiridos.	71
Tabela I.4: Habilitações dos inquiridos.	72
Tabela I.5: Número de refeições que os inquiridos tomam, em média, diariamente no CFFF.	72
Tabela I.6: Número de serviços que os inquiridos que haviam respondido “apenas quando estou de serviço” na questão anterior realizaram, em média, por mês no CFFF.	73
Tabela J.1: Coeficiente de <i>Alpha de Cronbach</i>	74
Tabela J.2: Frequência das respostas da questão nº7.	74
Tabela J.3: Frequência das respostas da questão nº8.	75
Tabela J.4: Frequência das respostas da questão nº9.	76
Tabela J.5: Frequência das respostas da questão nº10.	76
Tabela J.6: Frequência das respostas da questão nº11.	77
Tabela J.7: Frequência das respostas da questão nº12.	78
Tabela J.8: Frequência das respostas da questão nº13.	78
Tabela J.9: Frequência das respostas da questão nº14.	79
Tabela J.10: Frequência das respostas da questão nº15.	80
Tabela J.11: Frequência das respostas da questão nº16.	80

Tabela J.12: Frequência das respostas da questão nº17.	81
Tabela J.13: Frequência das respostas da questão nº18.	82
Tabela J.14: Frequência das respostas da questão nº19.	82
Tabela J.15: Frequência das respostas da questão nº20.	83
Tabela J.16: Frequência das respostas da questão nº21.	84
Tabela J.17: Frequência das respostas da questão nº22.	84
Tabela J.18: Frequência das respostas da questão nº23.	85
Tabela J.19: Frequência das respostas da questão nº24.	86
Tabela J.20: Frequência das respostas da questão nº25.	86
Tabela J.21: Frequência das respostas da questão nº26.	87
Tabela J.22: Frequência das respostas da questão nº27.	88
Tabela J.23: Frequência das respostas da questão nº28.	88
Tabela J.24: Distribuição estatística das respostas.	88
Tabela J.25: Distribuição estatística das respostas.	89
Tabela J.26: Correlações entre as respostas.	89
Tabela B.1: Vencimentos ilíquidos dos militares afectos à messe da EG.	92
Tabela B.2: Custo dos géneros usados na confecção do pequeno-almoço nos últimos seis meses.	94
Tabela B.3: Custo dos géneros usados na confecção do almoço e jantar nos últimos seis meses.	95
Tabela B.4: Imputação dos custos com pessoal militar nos custos de cada refeição.	96
Tabela B.5: Total dos custos de cada refeição.	97
Tabela B.6: Prejuízo mensal suportado pela EG relativamente às refeições.	98

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SIMBOLOS

AM	Administração Militar
ASP	Aspirante
CARI	Comando de Administração dos Recursos Internos
CCP	Código Civil Português
CFFF	Centro de Formação da Figueira da Foz
CFP	Centro de Formação de Portalegre
Dra.	Doutora
DRL	Direcção de Recursos Logísticos
EG	Escola da Guarda
GNR	Guarda Nacional Republicana
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
Hn	Hipótese n
N.º	Número
RARI	Repartição de Administração de Recursos Internos
SIC	Sistema de Informação Contabilística

RESUMO

Ao longo dos últimos anos, a crise que se alastrou pelo mundo, tem originado grandes restrições a nível orçamental na grande maioria das organizações. A Guarda Nacional Republicana não é imune a tal facto e, como tal, tem uma grande preocupação ao nível de redução de custos.

É neste sentido que surge o *outsourcing*, uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada pois permite o foco das organizações nas suas principais atribuições e permite também uma redução de custos.

Este estudo incide no sistema de fornecimento de refeições da Escola da Guarda e tem como objectivo geral determinar os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na Escola da Guarda.

Este trabalho divide-se em duas partes fundamentais. Na primeira parte efectua-se o enquadramento teórico do tema do trabalho, em que se aborda o conceito de outsourcing em geral, outsourcing na administração pública e também o processo de *catering* nos centros de formação da Guarda Nacional Republicana. A segunda parte reporta-se ao trabalho de campo, à análise e discussão dos resultados obtidos e às conclusões e recomendações.

A metodologia da parte teórica baseia-se na análise documental existente. Os dados usados na parte prática resultaram da realização de entrevistas, inquéritos e da análise documental. O objectivo foi recolher o máximo de informação das mais diversas fontes disponíveis, de forma a reflectir variados pontos de vista sobre a temática em investigação.

Chegou-se à conclusão que a implementação de um sistema de aquisição de refeições por *catering* poderá trazer inúmeras vantagens e desvantagens que terão de ser objecto de análise aquando da formulação do procedimento para a sua implementação.

Considera-se que as vantagens superam as desvantagens e como tal, propõe-se que o sistema de exploração directa de messe da Escola da Guarda seja substituído pela aquisição de refeições em sistema de *catering*.

Palavras-Chave: OUTSOURCING, CATERING, EXPLORAÇÃO DIRECTA DE MESSES, VANTAGENS, DESVANTAGENS

ABSTRACT

Over the past years, the economic depression that spread through the world imposed several budget restrains on a great majority of organizations. The “Guarda Nacional Republicana” is not immune to that and because of it has great concerns about the reduction of the spending levels.

Outsourcing can be analyzed in this context as it is a management tool widely used because it allows organizations to focus on its core activities while reducing costs.

This study deals with system for the provision of meals at of “Escola da Guarda” and its main purpose is to determine the factors that will potentiate the implementation of a meals supply system using *catering* at “Escola da Guarda”.

This paper is divided on two fundamental parts. The first half is the theoretical framing supporting the main theme, from the general concept of outsourcing, outsourcing in the public administration and also the *catering* process in the teaching centers of the “Guarda Nacional Republicana”. The second half respects to the field work, the analysis and interpretation of data and final conclusions and recommendations.

The methodology used on the theoretical part is the analysis of papers already published on the subject. The data used on the practical part were obtained from the realization of interviews and surveys and also from documental analysis. The purpose was to obtain the maximum information from a wide range of sources, to allow different points of view on the subject to be taken in consideration.

I came to the conclusion that the implementation of a meals supplying system through *catering* has both advantages and disadvantages that have to be considered at the moment that the procedures leading to its implementation are formulated.

I consider that the advantages are greater than the disadvantages, therefore I am in favor of the replacement of the current system by *catering*.

Key Words: *OUTSOURCING*, *CATERING*, CANTEEN DIRECT EXPLORATION, ADVANTAGES, DISADVANTAGES

EPÍGRAFE

“Há sessenta anos atrás, eu sabia tudo. Hoje sei que nada sei. A educação é a descoberta progressiva da nossa ignorância”

William James Durant

I – PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

De acordo com a estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar o autor desenvolveu o presente Trabalho de Investigação Aplicada, subordinado ao tema “As Gerências Administrativas na Guarda Nacional Republicana (GNR): Vantagens e desvantagens do *outsourcing* na Escola da Guarda (EG)”.

O presente trabalho foi realizado entre Maio e Agosto de 2010 e insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Militares, especialidade de Administração Militar, e constitui um marco importante na formação do aluno, visando o desenvolvimento de diversas competências, designadamente a elaboração de um trabalho científico, constituindo deste modo uma mais-valia, não só para o aluno, como para a organização.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Ao longo dos últimos anos, a crise que se tem vindo a verificar a nível mundial, tem-se agravado cada vez mais, o que implica grandes restrições a nível orçamental na maioria das organizações.

A GNR, dotada de autonomia administrativa, tem como principal fonte de receita o Orçamento de Estado, pelo que, devido aos constantes cortes orçamentais, tem de recorrer a ferramentas de gestão cada vez mais eficazes para que consiga desempenhar correctamente a sua função operacional, sem no entanto demonstrar as limitações orçamentais a que está sujeita.

É neste sentido que surge o *outsourcing*, uma ferramenta de gestão cada vez mais utilizada por inúmeras organizações de grande sucesso a nível mundial.

Neste sentido, este tema despertou-me particular atenção pois poderá vir a traduzir-se numa significativa redução de custos na EG. Outro ponto que motivou a escolha deste tema foi o facto de através do *outsourcing*, nomeadamente do *catering*, o pessoal militar que está afecto à exploração das messes, pode ser recolocado e por conseguinte, originar um aumento de efectivos na actividade operacional.

1.3 PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

O objecto de estudo desta investigação é o sistema de fornecimento de refeições na EG, sendo o objectivo geral determinar os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na EG. Neste sentido, procurar-se-á dar resposta à seguinte pergunta: **Quais os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na EG?**

1.4 OBJECTIVOS

Para dar resposta ao problema formulado, visando o enquadramento teórico do tema e a investigação de campo, definiram-se os seguintes objectivos específicos:

- Determinar as vantagens e as desvantagens da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na EG;
- Efectuar a imputação das remunerações com militares que prestam serviço na messe da EG aos custos das refeições;
- Aferir a qualidade das refeições na EG e no Centro de Formação da Figueira da Foz (CFFF);
- Verificar se a aquisição de refeições em sistema de *catering* gera a diminuição da satisfação dos utentes;
- Verificar se existem consequências sociais negativas advindas da implementação de um sistema de *catering* na EG;
- Verificar se o sistema de *catering* cumpre mais eficientemente as normas de higiene e segurança alimentar que no sistema de exploração directa das messes;
- Verificar se os comandantes estão preparados para aceitar esta nova realidade;

1.5 HIPÓTESES

Para dar resposta ao problema da investigação, formularam-se as seguintes hipóteses:

- A nível económico o *catering* é mais vantajoso que a exploração directa das messes;
- O *catering* alcança maior taxa de satisfação dos utentes que o sistema de exploração directa das messes;

- As refeições confeccionadas através do sistema de *catering* têm uma maior qualidade relativamente às refeições confeccionadas no sistema de exploração directa das messes;
- O sistema de *catering* não traz consequências sociais negativas;
- O sistema de *catering* cumpre mais eficientemente as normas de higiene e segurança alimentar que o sistema de exploração directa das messes.

1.6 METODOLOGIA ADOPTADA

A estrutura formal do trabalho foi realizada de acordo com as orientações para a redacção de trabalhos fornecida pela Academia Militar (Academia Militar, 2008) e segundo as normas de citação da American Psychological Association, uma vez que as normas da Academia Militar deixam ao critério do investigador a escolha das normas de citação.

Para a realização da vertente teórica, recorreu-se à análise de livros, revistas, páginas da internet e também a dissertações de mestrado de autores que abordaram a temática do *outsourcing*. Foram formuladas hipóteses tendo em conta o objectivo deste trabalho e também de informação recolhida.

Para a realização da segunda parte do trabalho, parte prática, realizaram-se inquéritos, entrevistas e análise documental de modo a verificar a veracidade das hipóteses formuladas.

1.7 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

O trabalho é composto por duas partes fundamentais: a parte teórica e a parte prática.

A parte teórica engloba o enquadramento teórico que serve de suporte ao trabalho de campo e é composta por três capítulos: o primeiro corresponde à introdução do trabalho, o segundo ao *outsourcing*, e o terceiro ao *outsourcing* na administração pública.

A parte prática do presente trabalho é composta por três capítulos, onde se expõe a descrição do trabalho de campo realizado, os resultados obtidos e as conclusões a que estes permitiram chegar.

CAPÍTULO 2

O *OUTSOURCING*

2.1 DEFINIÇÃO DE *OUTSOURCING*

Através da técnica da separação da palavra, constata-se que a palavra “*outsourcing*” deriva da junção de duas palavras com significados diferentes: “out” que significa fora, e “source” que significa fontes. Assim, pode dizer-se que o *outsourcing* diz respeito à utilização de uma fonte que é externa à organização.

Ainda que não de uma forma muito explícita ou consciente, o *outsourcing* já existe há milhões de anos, pois já os nossos antepassados recorriam à ajuda de terceiros para conseguirem atingir um determinado fim que não conseguiriam alcançar recorrendo apenas às suas capacidades individuais. No entanto, apenas entre 1987 e 1997 ganhou relevo a fim de ser estudado para que os seus horizontes fossem alargados e com novas perspectivas a oferecer (CMI, 1997).

Todos nós, ainda que sem perceber o significado das nossas acções, estamos constantemente a contratar empresas para conseguirmos atingir determinado fim. Quando colocamos o nosso carro numa oficina para ser reparado, estamos a contratar um mecânico para o fazer; quando vamos a um café tomar o pequeno-almoço estamos a contratar alguém para nos preparar uma refeição (Yudkowsky, 1998).

O conceito de *outsourcing* não é um conceito consensual pois existem muitos pontos de divergência na definição, nomeadamente no que diz respeito aos requisitos necessários para que tal recurso possa ser considerado *outsourcing*.

Para Linder (2008), o *outsourcing* significa adquirir um determinado serviço a uma empresa externa à organização e que normalmente é a própria empresa que executa esse serviço. Esta definição pressupõe que haja um contrato continuado e não um contrato que termina quando o objectivo proposto inicialmente é alcançado. Este autor refere também que o conceito de *outsourcing* varia ao longo do tempo, pois a partir do momento que é um acto mantido ao longo dos anos, muitos líderes deixam de o considerar como sendo *outsourcing*. Dá o exemplo da Escola Naval dos EUA que ainda em 1966 possuía uma leitaria para alimentar os militares que faziam parte dessa unidade e uns anos mais tarde contrataram uma empresa para os fornecer neste tipo de género alimentício, podendo considerar-se que recorreu ao *outsourcing*. Apesar de tal facto, hoje em dia, já ninguém daquela unidade se refere à aquisição de leite como sendo uma operação de *outsourcing*.

Uma definição semelhante é a de que o *outsourcing* é uma ferramenta de gestão que visa recorrer a organizações externas para assegurar serviços que tradicionalmente eram executados pela própria empresa (Horgan & McCord, 1996).

Como se pode verificar com as duas definições apresentadas anteriormente, existe um consenso no que respeita à contratação a uma empresa externa para a prestação de um determinado serviço, e verifica-se uma divergência quando um autor introduz o factor tempo como uma característica para que determinada aquisição de serviços seja considerada ou não como recurso ao *outsourcing*, enquanto os outros dois autores não fazem qualquer referência a esse factor. De seguida encontram-se explanadas algumas ideias de diferentes autores a fim de serem mais facilmente alvo de análise. Veja-se então algumas delas:

- O *outsourcing* é o recurso de serviços profissionais a uma organização externa, para a satisfação de necessidades internas. Essas necessidades podem ser de diversas áreas, entre as quais recursos humanos ou a gestão de instalações (Gupta e Gupta, 1995);
- O *outsourcing* é a contratação a uma entidade externa de serviços que não são considerados centrais para o negócio, ou seja, não são a actividade principal da empresa contratante (Reis, 2000; Touche, 1998);
- O *outsourcing* consiste em contratar alguém para que assuma determinadas áreas de modo a que a organização se possa centrar no seu objectivo principal (Brower, 1997; Mele, 1997);
- O *outsourcing* é o “*processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista*” (Santos, 1998, p.23);
- *Outsourcing* é um processo através do qual uma empresa liberta recursos, nomeadamente humanos, de actividades cujo desempenho não é crítico (Santos, 1999);
- É um contrato de parceria para um fornecimento de um serviço ou função, com o objectivo de obter uma maior eficiência, ou seja, obter o melhor resultado ao menor custo (Conde, 2005);
- “*Contrato com o sector privado por forma a este ficar na obrigação por uma função ou processo pela qual o Governo continua responsável*” (Accenture, 2003, p.4);

Como se pode verificar existem inúmeras definições para o mesmo conceito, sendo que tal como nas duas definições iniciais, também nestas se verifica a unanimidade no que diz respeito ao *outsourcing* ser um contrato celebrado com uma empresa externa à organização

para funções que normalmente eram efectuadas pela própria empresa. No entanto quase todas elas inserem novos condicionantes, tais como:

- Áreas não centrais para o negócio;
- Aumentar o desempenho da organização no seu objectivo central;
- Libertação de recursos humanos para o objectivo central;
- Especialização;
- Maior eficiência;
- Responsabilidade.

Posto isto, a definição que se considera mais completa e que será adoptada para a realização deste trabalho, é a de que o *outsourcing* é o “*processo através do qual uma organização (contratante), em linha com a sua estratégia, contrata outra (subcontratado), na perspectiva de um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, para desempenho de uma ou várias actividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar, e na execução das quais a segunda é tida como especialista*” (Santos, 1998, p.23).

Importa também referir que muitas vezes, ainda que erradamente, o *outsourcing* é comparado à terceirização e frequentemente ambos os conceitos são considerados sinónimos. Contudo, os conceitos são distintos, uma vez que, enquanto o *outsourcing* envolve mão-de-obra especializada, a terceirização apenas é aplicada em tarefas primitivas e para as quais apenas é necessária força humana, ou seja, não envolve qualquer tipo de formação (Prodata, 2010).

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Como referido anteriormente, o conceito de *outsourcing* não é recente, tendo sido introduzido na era moderna como uma estratégia usada por inúmeras organizações para atingir melhores resultados.

O *outsourcing* é um conceito que começou a ganhar importância no início da década de 60, mais concretamente ao nível dos Sistemas de Informação, quando as organizações contrataram entidades externas para satisfazer as suas necessidades ao nível do processamento de dados (Soininen, 1995). Isto deveu-se ao facto de o equipamento informático possuir um custo elevado, o que levou a que as organizações tivessem de recorrer a entidades externas especializadas neste tipo de serviços, uma vez que não tinham capacidade financeira para adquirir tais equipamentos, ou seja, o *outsourcing* era uma necessidade e não uma opção (Gupta & Gupta, 1995).

Em 1963, a empresa Electronic Data System foi contratada pela Frito-Lay e pela Blue Cross para efectuar os seus respectivos processamentos de dados, materializando assim

aquele que viria a ser o primeiro contrato de *outsourcing* entre grandes empresas (The Free Library, 2009).

Em 1980, devido à crescente tendência das grandes empresas recorrerem a entidades externas para o processamento de dados, é criada a designação que hoje dá nome a este processo, *outsourcing* (Artigonal, 2008).

O grande impulso para a expansão deste fenómeno foi dado pela IBM e pela Kodak, que em 1988 anunciaram um acordo no qual a IBM se comprometia a operar um centro de dados da Kodak, e esta tinha como objectivo reduzir os custos no processamento de dados em cerca de 50% (Kenneth, 1992; Lacity & Hirschheim, 1993; Loh & Venkatraman, 1992; USFG, 1998).

Este acordo envolvendo duas das grandes organizações da altura, fez com que o *outsourcing* passasse a ser uma séria opção estratégica para as organizações tornando-se assim um dos assuntos *top ten* da gestão na década de 90, passando a ser visto como uma grande opção na expectativa de melhores relacionamentos, serviços e melhor capacidade de resposta (Loh & Venkatraman, 1992, Thomsett, 1998).

No decorrer da década de 90, o *outsourcing* cresceu, abarcando múltiplos sistemas e envolvendo frequentemente uma transferência significativa de activos, leasings e pessoas, para fornecedores que agora assumem a responsabilidade por lucros e perdas (Lacity & Hirschheim, 1995).

Ao longo destes anos, duas grandes mudanças sobressaem (Nam, Rajagopalan, Rao, Chaudhury, 1995):

- Contratos entre organizações de grandes dimensões que à medida que vão crescendo, vão entregando subfunções a entidades externas;
- Aumento da dimensão e abrangência dos contratos, pois os montantes hoje em dia verificados são superiores aos praticados no passado;

O crescimento do mercado de *outsourcing* está a ser impulsionado por diversos factores, como a globalização, as privatizações, a desregulação e a inovação tecnológica, que, ainda que de uma forma indirecta, causam uma concorrência crescente à escala mundial. Tal facto faz com que muitas empresas recorram a entidades externas para transformar as suas estruturas, a fim de se tornarem mais competitivas e se manterem operacionalmente eficientes (IDC, 1997).

Actualmente, o *outsourcing* é utilizado em 40% das empresas que fazem parte da revista Fortune 500 e permite uma redução de custos estimada em cerca de 50 a 70% (Offshore IT *Outsourcing*, n/d).

Se muitas vezes no passado, o *outsourcing* era visto como uma forma de reduzir custos ou uma forma de a empresa se focalizar apenas na sua actividade principal, hoje em dia é visto como uma importante ferramenta de gestão no sentido de tornar a empresa mais competitiva.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECURSO AO *OUTSOURCING*

Como qualquer outra ferramenta de gestão, também o *outsourcing* tem vantagens e desvantagens. Como referido anteriormente, existem inúmeras vantagens nomeadamente a redução de custos, mas imagine-se também o caso de uma empresa que recorre ao *outsourcing* para uma função acerca da qual a própria empresa não tem conhecimentos. A supervisão e controlo poderão ser postos em causa traduzindo-se assim numa desvantagem (Nova Base, 2003).

De seguida serão enumeradas algumas vantagens encontradas ao longo da bibliografia consultada sendo que apenas se irá fazer referência a uma obra por cada vantagem, apesar de a mesma ser apontada por inúmeros autores:

- *Outsourcing* de actividades não críticas permitindo a libertação de recursos para serem aplicados no objectivo central da empresa e consequente aumento de competitividade (Santos, 1998);
- Permite aceder a tecnologias às quais a organização não tinha acesso por meios próprios devido ao seu elevado custo (Prodigientia, n/d);
- Transformação dos custos fixos em custos variáveis, o que permite adquirir apenas os recursos na medida exacta que se necessita (Benko, 2003);
- Partilhar riscos, nomeadamente riscos de investimento que uma organização efectua aquando da aquisição de equipamento, que com a implementação do *outsourcing* irão ser transferidos para uma entidade externa (Business Forum, 2005);
- Maior controlo orçamental e maior transparência, pois existe um contrato onde são fixados prazos, quantias e condições de pagamento (Correia, 2006);
- Maior competitividade e maior eficiência operacional (IDC, 1997);
- Diminuição das necessidades de investimento e sua melhor afectação no sentido de melhorar a capacidade competitiva (Nunes, 2008);
- Solução para actividades de difícil gestão ou controlo (Antonucci, Lordi, Tucker, 1998);
- Redução do risco na contratação do colaborador pois o contrato pode incluir uma cláusula que permita rescisão do contrato em caso de insatisfação, o que permite uma rápida mudança (Prodigientia, n/d);
- Melhor capacidade de mudança organizacional, pois o recurso a uma entidade externa vai acelerar a transição para as novas tecnologias, evitando o lento desenvolvimento de estruturas internas (Jarvlep, 1995);

- Redução da necessidade de recrutamento de recursos humanos altamente qualificados e experientes num mercado onde predomina a escassez dos mesmos (Minneman, 1996).

São estas as principais razões que levam uma organização a recorrer a empresas externas, de reduzida dimensão e que são especializadas em determinados serviços. Este último ponto é fulcral uma vez que para que o *outsourcing* traga vantagens é necessário ter alguns cuidados na escolha do colaborador.

As desvantagens, como se verá a seguir, estão relacionadas com a forma como o *outsourcing* é utilizado e respectivas implicações. Independentemente desses factores, observe-se agora as principais desvantagens:

- Perda de controlo da execução das actividades e consequente maior necessidade de controlo (Thomsett, 1998);
- Perda de confidencialidade pois são cedidas à empresa subcontratada informações que poderão ser vitais para a organização (ACS, 1997);
- Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação, razão pela qual a qualidade do serviço deverá ser um critério primário na selecção da empresa subcontratada (Dean, 1997);
- Menor envolvimento e dedicação por parte da empresa prestadora do serviço (Khosrowpour, Subramanian & Gunterman, 1995);
- Menor alinhamento com a estratégia e a cultura da organização (Gupta & Gupta, 1995);
- Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança pois devido à escolha deste tipo de serviço, as organizações deixam de estar equipadas para o desempenho daquela tarefa (Lacity & Hirschheim, 1995);
- Exposição aos riscos de instabilidade dos fornecedores pois se este for afectado por dificuldades financeiras a organização pode ser afectada, nomeadamente, com a perda de qualidade do serviço prestado (Benko, 1993);
- Custos mais elevados do que se as actividades tivessem sido executadas com os meios internos pois as organizações têm capacidade semelhante à empresa contratada (CPSU, 1996);
- Perda de conhecimento crítico do negócio como resultado da redução da equipa de trabalho (Horgan & McCord, 1996);
- Desmotivação do pessoal gerada pelas instabilidades associadas ao processo, nomeadamente, rumores de despedimentos (Palvia & Parzinger, 1995).

2.4 ENQUADRAMENTO LEGAL

2.4.1 DECRETO-LEI 18/2008

O Decreto-Lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro surgiu no sentido de regular a contratação pública com o objectivo de simplificar, desburocratizar e trazer uma maior celeridade aos procedimentos contratuais, tendo como princípios: o da transparência, coerência e da igualdade.

A legislação em causa veio alterar a forma de contratação, colmatando as falhas existentes no ordenamento jurídico nacional. Representa o cumprimento de uma obrigação comunitária que tem como objectivo o alinhamento das legislações nacionais às directivas comunitárias, para homogeneização das normas relativas aos procedimentos de contratação pública, mas também de forma a garantir segurança e estabilidade jurídica aos operadores económicos de toda União Europeia.

2.4.2 A SUBCONTRATAÇÃO

A legislação Portuguesa, nomeadamente, o Código Civil Português (CCP) não considera o subcontrato como uma figura unitária mas sim como uma figura jurídica enquadrada dentro da teoria geral do contrato (Martinez, 1989). Isto deve-se principalmente ao facto de a subcontratação *“levantar ao direito problemas distintos, normativos ou de regulamentação, e problemas de compreensão da estrutura do objecto regulado e adequação da sua regulação”* (Marques, 1992, p.97).

No entanto, o CCP, directa ou indirectamente, contempla vários tipos de subcontratos, nomeadamente, a sublocação, o submandato, a subempreitada, e outros tipos diversos, em particular, o subdepósito, o subcomodato, a subenfiteuse, o subemprazamento, o subcontrato de trabalho, a subcorretagem, a subagência, a subcomissão, o subtransporte e o subafretamento, todos eles entendidos como negócios jurídicos subordinados a um contrato principal (Telles, 1995).

2.4.3 A SUBLOCAÇÃO

A Sublocação, que inclui o subarrendamento ou subaluguer, é a forma de subcontratação mais pragmática, sendo definida por inúmeros autores como a origem do subcontrato (Santos, 1998).

De facto, no subarrendamento consegue-se encontrar todas as características fundamentais do subcontrato, pelo que se tem defendido a aplicação, por via analógica, das regras da sublocação às demais figuras subcontratuais (Martinez, 1989).

A Sublocação encontra-se presente no artigo número 1060 do CCP, que diz “*a locação diz-se sublocação, quando o locador a celebra com base no direito de locatário que lhe advém de um precedente contrato locativo*”. Isto faz com que seja necessário recorrer ao artigo 1022º do CCP, que define locação como sendo “*o contrato pelo qual uma das partes se obriga a proporcionar à outra o gozo temporário de uma coisa, mediante retribuição*”.

Pode-se concluir então que a sublocação é o acto de cedermos a uma terceira pessoa, algo que já se tem por arrendamento, algo a que se ganhou o direito por anteriormente se ter efectuado uma locação.

2.4.4 O SUBCONTRATO E O CONTRATO DE TRABALHO

O contrato de trabalho é definido no artigo 1152º do CCP como sendo “*aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua actividade intelectual ou manual a outra pessoa, sob a autoridade e direcção desta*”.

A propósito deste conceito, muito se tem escrito para determinar até que ponto pode o subcontrato ser um contrato de trabalho.

Marques (1992), admite a existência de situações quase-laborais, como são os casos de empresas que despedem os seus trabalhadores para que estes constituam empresas cuja prestação de serviços se destine exclusivamente à satisfação das suas necessidades, considerando que mesmo nestes casos a empresa subcontratada conserva o substrato empresarial mínimo, ou seja, assenta na plena propriedade jurídica, na personalidade societária que lhe confere autonomia jurídica, no recurso e direcção do trabalho assalariado e em algum controlo sobre o processo produtivo, que a distingue claramente do trabalhador ao domicílio. O reconhecimento do seu carácter empresarial faz com que não seja correcta a classificação de um subcontrato como sendo um contrato de trabalho.

Martinez (1989), faz esta distinção baseando-se no facto de que enquanto no contrato de trabalho o prestador do serviço fica numa relação de subordinação face à entidade empregadora, e sobre ele impende apenas uma obrigação de meios, o subcontratado tem autonomia em relação ao subcontratante e está adstrito a uma obrigação de resultado.

2.4.5 O SUBCONTRATO E O CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

O contrato de prestação de serviço é definido pelo artigo 1152º do CCP, e é “*aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição*”.

Através da análise do CCP pode-se constatar que um dos contratos de prestação de serviço que este contempla, é o contrato de empreitada, e que é definido no artigo 1207º

como sendo “o contrato pelo qual uma das partes se obriga em relação à outra a realizar certa obra, mediante um preço”.

Segundo Marques (1992) o contrato de prestação de serviços, como é o caso do contrato de empreitada, não pode ser visto como um subcontrato visto a empresa subcontratada estar muitas vezes sujeita a mais do que uma simples fiscalização e as suas directivas, orientações e controlo excedem largamente os requisitos de um mero caderno de encargos, e também devido ao facto de as relações do subcontratado em relação ao subcontratante, em muito se distinguirem do tipo de relacionamento entre o empreiteiro e o dono da obra.

Pode concluir-se que tanto neste caso, como nos casos abordados nas numerações anteriores, o principal ponto em comum entre estes e por conseguinte o ponto que faz a distinção perante o subcontrato é a relação de subordinação que é mantida entre as diferentes partes do processo.

2.5 O PROCESSO DE *OUTSOURCING*

O recurso ao *outsourcing* por parte de uma organização deve ser caracterizado como um processo que assenta em determinados passos e que deve ser objecto de uma metodologia adequada que tenha em consideração a panóplia de questões políticas e racionais, não devendo por isso ser considerado apenas como uma mera decisão (Lacity & Hirschheim, 1995).

No presente trabalho, abordaram-se as perspectivas de diferentes autores sobre as fases do processo de implementação do *outsourcing*: Lacity & Hirschheim (1995), Rothery & Robertson (1995) e Arthur Andersen (1995).

Segundo Lacity & Hirschheim (1995), o processo de *outsourcing* compreendia seis fases:

- **Determinação das motivações** – determinação das expectativas e motivações de todos os intervenientes no processo;
- **Criação de um plano comum** – envolve todos os elementos da organização, aos quais são comunicados os objectivos a atingir e qual o caminho a seguir para os alcançar. Também é nesta fase que se determina quais as actividades candidatas ao *outsourcing*;
- **Seleccção de candidatos** – como o próprio nome indica, esta é a fase da selecção dos candidatos a subcontratados, sendo escolhidos de acordo com critérios de selecção que basear-se-ão, essencialmente, na eficácia e na eficiência;
- **Comparação das soluções internas com as ofertas dos candidatos** – confrontação das propostas dos candidatos a subcontratados com a hipótese de

as actividades serem asseguradas por recursos internos. Criação de equipas e respectivos responsáveis, criação de critérios de avaliação e verificação da admissibilidade das propostas;

- **Negociação** – negociação do contrato com o subcontratado que for escolhido para o procedimento. Formulação de uma série de “regras de ouro”, nomeadamente, redacção de um contrato objectivo, evitar contratos standard do subcontratado, definir com exactidão quais as actividades e serviços a contratar, padrões de desempenho, instrumentos de avaliação e medida, penalizações, incentivos e análise cuidada das cláusulas relativas a rescisões antecipadas do contrato;
- **Gestão do contrato** - monitorização e controlo do desempenho do subcontratado, procedendo-se a mudanças se necessárias, que passará pela criação da figura do gestor do contrato.

Por sua vez, Rothery & Robertson (1995) propõe também uma metodologia baseada em seis fases, no entanto advertem para o facto de a sua metodologia não poder ser vista como a receita infalível para o sucesso mas sim como uma ajuda para a condução de todo o processo:

- **Iniciação** – tem uma duração que varia entre duas a quatro semanas e tem como objectivo a identificação das áreas a subcontratar, das razões estratégicas para tal, dos objectivos prosseguidos, e a criação da equipa do projecto, respectivas responsabilidades e orçamento;
- **Avaliação** – tem uma duração que varia entre quatro a seis semanas, nas quais se procede a um diagnóstico interno das propriedades das actividades, a uma análise do meio envolvente e a uma aferição dos riscos inerentes à decisão de subcontratar e respectiva forma de os minimizar;
- **Planeamento** – poderá demorar entre oito a dez semanas e consiste na elaboração de um plano detalhado. Definição dos requisitos relativamente às actividades que irão ser transferidas para os subcontratados, quais os riscos partilhados e define-se também a estratégia de negociação. Dá-se abertura do concurso e elabora-se um esboço do contrato pretendido.
- **Contrato** – demora entre três a quatro meses durante os quais são estudadas todas as propostas recebidas e consequente redução do número de candidatos, posteriormente haverá uma reunião individual na qual será escolhido o vencedor do procedimento. São negociadas as condições e termos contratuais, penalizações, preços e prazos de pagamento, nível do serviço pretendido e estabelecimento dos mecanismos de controlo e avaliação de desempenho, com o respectivo vencedor;

- **Transição** – estima-se que tenha uma duração compreendida entre dois a três meses, nos quais é elaborado um plano de transição que será posteriormente comunicado internamente, onde se estabelecem os procedimentos de gestão das actividades e da mudança (com controlo do impacto da mesma nos elementos envolvidos) e onde se realiza um levantamento das necessidades de formação e de recursos;
- **Gestão** – a sua duração depende da duração do contrato. Corresponde à monitorização e controlo do desempenho do subcontratado.

Ao contrário dos autores anteriores, Arthur Andersen (1995) propõe uma metodologia baseada em cinco fases:

- **Identificação de oportunidades** – definição da estratégia da organização, identificação das fontes de vantagem competitiva e a determinação dos processos vitais ou críticos, que deverão ser assegurados pela própria organização;
- **Avaliação de oportunidades** - na qual se procede a uma avaliação de desempenho a nível interno para formulação de expectativas em relação ao desempenho do subcontratado;
- **Seleção do fornecedor** – identificação dos potenciais subcontratados e consequente convite para a apresentação de propostas. Definição dos requisitos e dos critérios com base nos quais será tomada a decisão, e finalmente a avaliação das propostas recebidas e escolha do candidato vencedor;
- **Processo de transição** – elaboração do respectivo plano e também dos processos e a sua integração com os demais processos da organização;
- **Acompanhamento e evolução do desempenho** – Aferição do nível de desempenho e, se necessário, implementação de medidas correctivas.

Relativamente ao desempenho dos subcontratados, existem seis factores que definem o sucesso entre parceiros numa relação de *outsourcing*: elevada interactividade; flexibilidade; um ambiente onde as capacidades e recursos únicos do fornecedor possam ser usados como uma vantagem para o atingir dos objectivos da organização; preenchimento consistente das necessidades de desempenho da organização com custos correntes ou abaixo do que teria sido gasto internamente; melhoria e inovação contínuas; sustentabilidade do planeamento estratégico a longo prazo (Moneta & Dillon, 2001).

CAPÍTULO 3

O *OUTSOURCING* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

3.1 SERVIÇOS PARTILHADOS E *OUTSOURCING*

Para uma correcta análise deste tema, será necessário começar pela definição do conceito de serviços partilhados, que corresponde à optimização da execução de processos comuns a diversos organismos através da sua execução, partilhada, num organismo especializado, o Centro de Serviços Partilhados não podendo ser visto como uma forma de *outsourcing* embora se possa recorrer ao *outsourcing* total ou parcial (INA, 2010).

Os serviços partilhados têm inúmeras vantagens, entre as quais: **melhor gestão**, conseguida através de uma concentração de recursos especializados, partilha e troca de conhecimento, processo de decisão mais célere; **eficiência operacional**, conseguida através de uma redução dos tempos das operações, normalização de processos, melhor acesso à informação; **redução de custos** através da obtenção de economias de escala, redução das duplicações de tarefas, maior ambiente competitivo; **melhores serviços** através de uma maior comunicação e tempos de resposta, maior qualidade, fiabilidade e consistência, maior foco no cliente e seu valor (Ministério das Finanças, 2006).

Segundo Cruchinho (2005) a redução dos custos pode variar entre 20% a 50%, de acordo com as experiências já conhecidas. Esta redução resulta essencialmente quer das economias de escala, quer ao nível dos recursos humanos e das infra-estruturas necessárias, da eliminação de redundâncias, da optimização de processos e do aumento de desempenho das pessoas.

Um exemplo concreto de serviços partilhados é o caso da Academia Militar, na qual são formados conjuntamente os futuros oficiais quer da GNR, quer do Exército permitindo assim uma enorme redução de custos pois existe uma partilha de instalações e também de formadores.

O *outsourcing* de serviços partilhados na Administração Pública é regulado pelo artigo 8º da Lei 4/2004 da I Serie publicado em Diário da Republica no dia 15 de Janeiro de 2004, e segundo o qual “*deve ser promovida a partilha de actividades comuns entre os serviços integrantes de um mesmo ministério ou de vários ministérios para optimização dos recursos*”, ou seja, um serviço ou organismo de um determinado departamento pode recorrer a uma prestação de serviço de outro departamento. Refere ainda o mesmo artigo que este modelo de funcionamento abrange especialmente actividades de natureza administrativa e logística, nomeadamente as seguintes áreas: negociação e aquisições de bens e serviços, sistemas de informação e comunicação, gestão de edifícios, serviços de

segurança e de limpeza, gestão da frota automóvel e processamento de vencimentos e contabilidade.

Na GNR, há muito que o recurso ao *outsourcing* é uma importante ferramenta de gestão, nomeadamente ao nível do recurso a: serviços de limpeza; serviços de manutenção de infra-estruturas; assistência técnica e manutenção de bens; sistemas e tecnologias de informação; apoio jurídico; formação e instrução; consultadoria, auditoria, estudos e pareceres; gestão e manutenção da frota automóvel (Bravo e Correia, 2006).

A Administração Pública é um sector onde existe alguma dificuldade em implementar modelos de *outsourcing* pois existe alguma renitência em efectuar contratos dos quais resultem encargos plurianuais, e por definição, o *outsourcing* é um contrato celebrado a médio ou longo prazo.

Apesar deste facto, o *outsourcing* tem sido uma ferramenta de gestão com elevada taxa de crescimento na Administração Pública pois, cada vez mais se recorre ao *outsourcing* de tecnologias de informação, serviços de limpeza, exploração das cantinas das escolas, auditoria, estudos e pareceres e até mesmo, manutenção da frota automóvel.

3.2 O PROCESSO DE CATERING NOS CENTROS DE FORMAÇÃO DA GNR

O *catering* pode ser definido como sendo um serviço em que as refeições são previamente confeccionadas, a fim de serem posteriormente regeneradas no local de consumo (Mattel, 2008).

Segundo o artigo 22º nº3 da Lei 63/2007, 1ª Serie de 6 de Novembro de 2007 publicada em Diário da Republica, o estabelecimento de ensino da GNR é a EG. Por sua vez, a EG possui dois pólos de formação, que são os CFFF e de Portalegre (CFP).

A EG, como estabelecimento de ensino, alberga diariamente centenas de militares, sendo a alimentação dos mesmos um encargo para a GNR pois enquanto na frequência de um curso todos os militares têm direito a alimentação por conta do Estado. Tal facto, faz com que diariamente sejam servidas centenas de refeições nas messes da EG o que acaba por suscitar o interesse das empresas de *catering* em celebrar um contrato para a aquisição de refeições em sistema de *catering*.

No CFP o sistema de alimentação assenta na gestão directa da Messe, isto é, aquisição dos géneros no mercado e confecção por militares, bem como a execução de todos os serviços adjacentes, acarretando custos elevados com o pessoal aí impedido.

O CFFF é um caso particular pois nunca teve messe constituída. Possui sim, o sistema de *catering* implementado desde a sua cedência à GNR, não tendo assim qualquer militar afecto a tarefas da messe. O único encargo que a GNR tem com a alimentação dos militares é a cedência das instalações, água e luz decorrentes da utilização das mesmas. O

pagamento das respectivas refeições é processado através do Sistema de Informação Contabilística (SIC) o que implica uma transferência bancária para o NIB da empresa subcontratada para o caso de alimentação por conta do Estado, e pago em numerário para o caso de alimentação por conta dos militares.

Na EG tal como no CFP, também existe messe constituída pelo que o sistema de alimentação assenta na gestão directa da messe. De salientar que na EG já houve um período experimental em 2008 em que o *catering* esteve implementado de modo a proporcionar alternativas à gestão tradicional na messe da EG, a qual se pode considerar inadequada aos novos conceitos de Gestão do Serviço de Restauração. Foi então coordenado com a empresa que se encontra a prestar serviço no CFFF, o fornecimento de refeições confeccionadas durante no mês de Agosto, na EG.

Importa aqui referir que nos sistemas de alimentação que assentam sobre a gestão directa da messe, apesar de existirem militares afectos à messe, as suas remunerações não são consideradas como encargos específicos da messe mas sim como remunerações gerais da GNR.

II - PARTE PRÁTICA

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO

4.1 INTRODUÇÃO

Segundo Quivy e Campenhoudt (2008, p.109) “*O trabalho exploratório tem como função alargar a perspectiva de análise, travar conhecimento com o pensamento de autores cujas investigações e reflexões podem inspirar as do investigador, revelar facetas do problema nas quais não teria certamente pensado por si próprio e, por fim, optar uma problemática apropriada*”.

Na parte teórica do trabalho, viu-se em que consistia o *outsourcing* e como se implementava, bem como o ponto de situação do *outsourcing* no mundo, em Portugal e na GNR. Fez-se também um enquadramento legal desta ferramenta de gestão bastante inovadora.

Na parte prática tem-se como objectivo, verificar os conceitos teóricos desenvolvidos na parte teórica e tentar encontrar respostas, tanto para os objectivos, como para as hipóteses levantadas na Introdução.

Neste sentido, este capítulo inicia-se com o método de abordagem, posteriormente faz-se uma alusão aos procedimentos e técnicas utilizados para a obtenção de informação, assim como os meios utilizados nas várias etapas desta investigação e por último uma breve conclusão.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Para a realização da investigação, utilizaram-se essencialmente três métodos de recolha de informação.

A análise documental, através da pesquisa exaustiva de informação, tanto para a parte teórica como para a parte prática, pois existe uma hipótese relacionada com a vantagem económica e outra relacionada com a qualidade e, como tal, foi necessário efectuar um levantamento de todos os documentos relacionados com cada uma dessas hipóteses.

O método inquisitivo¹ foi constituído por inquéritos e entrevistas realizadas a duas amostras previamente seleccionadas. Existiram também diversas conversas informais com

¹ É baseado no interrogatório escrito e oral.

peessoas que estiveram na condução do procedimento que foi efectuado em 2009 para a aquisição de refeições em sistema de *catering* na EG.

4.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS

A investigação propriamente dita, iniciou-se no dia 20 de Abril de 2010, com uma pesquisa bibliográfica realizada em diversas bibliotecas, quer civis, quer militares. Ao longo do período para a realização do trabalho, muitas foram as deslocações à Repartição de Administração de Recursos Internos (RARI)² e ao Comando de Administração de Recursos Internos (CARI)³ a fim de ser recolhida diversa informação acerca da temática desenvolvida.

Foram realizados três tipos de métodos de investigação, nomeadamente, análise documental, entrevistas e inquéritos, sendo os dois últimos realizados a amostras diferentes para que a percepção sobre as hipóteses da investigação fosse mais alargada. Deste modo as entrevistas foram dirigidas aos responsáveis pelo procedimento de aquisição de refeições em sistema de *catering* no CFFF e na EG e os inquéritos foram dirigidos aos utilizadores deste sistema no CFFF.

4.4 ANÁLISE DOCUMENTAL

A metodologia de investigação por análise documental foi utilizada para verificar duas das hipóteses formuladas, a vantagem económica e o cumprimento das normas de segurança.

A verificação da vantagem económica consistiu num apuramento dos custos com os géneros e com as remunerações dos militares que prestam serviço na messe da EG e consequente imputação ao custo de cada refeição.

A verificação do cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar consistiu na análise de relatórios elaborados pela Divisão de Medicina Veterinária aquando das visitas às instalações do CFFF e da EG.

4.5 ENTREVISTAS

Foram efectuadas entrevistas semi-estruturadas⁴, uma vez que os entrevistados responderam às perguntas dos guiões⁵ e além disso, falaram sobre outros assuntos relacionados com o tema do trabalho. As perguntas dos guiões das entrevistas visavam verificar duas das hipóteses do trabalho, nomeadamente, ao nível da qualidade das

² Existiram diversas conversas informais com o Major Paulo e com o Tenente Pinheiro.

³ Reunião com a Tenente Santos.

⁴ Todas as entrevistas foram presenciais e decorreram desde o dia 14 de Junho de 2010 até ao dia 30 de Junho de 2010, sendo que existiram contactos telefónicos para a marcação das mesmas.

⁵ Ver Apêndice A e B

refeições e também das consequências sociais negativas da implementação do sistema de *catering* na EG.

Através da realização das entrevistas procurou-se que os entrevistados transmitissem a sua opinião em relação a determinados assuntos, possibilitando que estes justificassem as suas respostas.

Houve dois guiões pois cada um deles estava focalizado para a verificação de cada uma das hipóteses, pelo que o seu conteúdo teria obrigatoriamente de ser diferente.

Posteriormente as respostas a cada uma das questões colocadas nas entrevistas, foram submetidas a uma análise qualitativa, através de quadros que Guerra (2006, p.73) define como sendo “*sínteses dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fiéis (...) ao que disseram os entrevistados*”. Estes quadros permitem reduzir o material a trabalhar e por conseguinte facilitar a comparação longitudinal das entrevistas (Guerra, 2006).

4.5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

As entrevistas foram realizadas a quatro militares da GNR e a uma Dietista, sendo que a escolha dos mesmos se deveu ao facto de estarem directamente relacionados com o processo que deu lugar à aquisição de refeições em sistema de *catering* realizado para o CFFF e também para o procedimento que foi efectuado para a EG. A tabela 1 reflecte as variáveis da amostra às quais a entrevista foi aplicada:

Tabela 4.1: Caracterização da amostra.

Entrevistados	Género	Posto	Função
1	F	Dra.	Dietista
2	M	Tenente-coronel	Director DRL
3	M	Major	Chefe RARI/EG
4	M	Major	2ºCMDT do CFFF
5	M	Tenente	Chefe SRL/EG

4.6 INQUÉRITOS

A metodologia de investigação por inquérito reflecte as opiniões das pessoas a quem se aplica o inquérito sobre determinado tema. Neste inquérito⁶, foram colocadas questões que visavam avaliar o nível de satisfação dos militares do CFFF em relação à aquisição de

⁶ Ver Apêndice H

refeições em sistema de *catering* e também em relação ao sistema de exploração directa das messes, para que seja possível realizar uma comparação entre ambas.

O inquérito foi elaborado segundo ideias que surgiram aquando da realização da pesquisa bibliográfica e foi submetido a testes de coerência e validação a “*indivíduos pertencentes à população e a especialistas no domínio técnico-científico em investigação*” (Sarmiento, 2008, p.28). Posteriormente, foi submetido a um pré-teste⁷ no qual foram corrigidos alguns erros, dando origem assim ao inquérito definitivo.

Para a realização do inquérito foi utilizada uma escala linear numérica com o objectivo de avaliar “*uma variável que se distribui ao longo de um gradiente de intervalos iguais e lineares*” (Alreck & Settle, 1995, pp. 127-128). Segundo estes autores, as escalas lineares numéricas têm como principais vantagens a simplicidade, a clareza, a economia e a produtividade. A escala possui cinco valores para dar a possibilidade ao inquirido de não ter de optar por um dos extremos, sendo que o valor “1” corresponde a “nada satisfeito” e o valor “5” corresponde a “totalmente satisfeito”.

A aplicação do inquérito foi realizada por administração directa⁸, utilizando a plataforma *Google Docs*⁹ a 73 militares da GNR colocados no CFFF. Os resultados dos inquéritos foram recebidos através da mesma plataforma e posteriormente analisados quantitativamente através de um software estatístico¹⁰.

4.6.1 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Tendo em conta o objecto de estudo, decidiu-se aplicar os inquéritos aos militares que actualmente estão colocados no CFFF e que já haviam tomado refeições em unidades onde a exploração da messe era feita por militares. Para a investigação, era essencial o facto de os militares já terem tido experiências ao nível dos dois tipos de exploração das messes, pois só assim se poderia efectuar uma comparação, ao nível da satisfação, entre ambas.

A população alvo é constituída pelos 97 militares que estão colocados no CFFF, dos quais foram inquiridos 73 militares¹¹, sendo a amostra válida para a população com um nível de confiança de 95% e um nível de erro de aproximadamente 6% (Sarmiento, 2008, p.27).

⁷ Aplicação do inquérito a dez militares da população alvo e posterior análise.

⁸ Quando é o próprio inquirido que o preenche.

⁹ Plataforma online que permite a realização de diversos tipos de documentos, entre os quais, inquéritos.

¹⁰ *Statistical Package for the Social Sciences*.

¹¹ $s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$ (Sarmiento, 2008)

4.7 MEIOS UTILIZADOS

O inquérito foi realizado na plataforma *Google Docs* e posteriormente foi enviado o *link* do guião a cada inquirido. Para a análise de dados foi utilizado um software estatístico, o *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 17, sendo as tabelas e quadros realizados no *Microsoft Excel 2007*. A gravação das entrevistas foi efectuada com recurso a um telemóvel *Nokia 7100*.

CAPÍTULO 5

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.1.1 ANÁLISE DA ENTREVISTA 1

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º1

No quadro 5.1 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º1 - Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?

Quadro 5.1: Análise de resultados da questão 1.1.

Entrevistado	Argumentação
Tenente-coronel Castro	<i>“Não vejo qualquer tipo de consequências (...) podem trazer melhores práticas, melhores condições de trabalho, melhores prestações dos serviços pois são empresas que estão vocacionadas para a prestação desse tipo de serviços enquanto que a GNR não (...) desviando-se assim da sua principal função (...) Em situações limites, pode levar a uma perda de auto-suficiência”.</i>
Major Paulo	<i>“(...) não tem consequências negativas para a instituição (...) existem vantagens pois libertam-se os militares da Guarda para o desempenho das funções para as quais foram recrutados e os serviços são executados por profissionais com formação específica”.</i>
Major Rodrigues	<i>“Desde que sejam salvaguardadas as condições de segurança e de segredo, não há qualquer consequência negativa deste aumento (...) inúmeras vantagens, tais como: libertação do pessoal militar para o desempenho de outras funções (...) criação de inúmeros postos de trabalho e como tal a sociedade também fica a lucrar”.</i>
Tenente Carvalho	<i>“(...) permitir a libertação de pessoal militar para a parte operacional (...) redução da qualidade do serviço prestado (...) factor da disponibilidade mas que poderá ser acautelado aquando da formulação do contrato”.</i>

Todos os entrevistados consideram que o aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR poderá trazer inúmeras consequências positivas para a GNR, sendo que o factor principal para esta unanimidade está relacionado com a libertação de pessoal militar para a parte operacional permitindo assim a focalização de todos os recursos militares na principal função da GNR. Para além desta vantagem, o Tenente-coronel Castro refere ainda que através destas empresas a GNR poderá conseguir melhores práticas, melhores condições de trabalho e uma melhor prestação do serviço pois são empresas especializadas nesse tipo de função. O Major Rodrigues, refere também o factor social pois tal situação originará a criação de postos de trabalho pelo que também a sociedade ficará a lucrar.

Como consequências negativas, os entrevistados consideram que tal situação poderá colocar em causa a auto-suficiência da instituição e por conseguinte alguma perda de disponibilidade. Contudo o Tenente Carvalho refere que tais consequências negativas poderão ser salvaguardadas aquando da formulação do contrato. O Major Rodrigues refere ainda a necessidade de haver uma salvaguarda das condições de segurança e de segredo que de outra forma poderá transformar-se numa consequência negativa.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º2

No quadro 5.2 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º2 - Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?

Quadro 5.2: Análise de resultados da questão 2.1.

Entrevistado	Argumentação
Tenente-coronel Castro	<i>“Terá obrigatoriamente de haver uma grande mudança na forma de pensar (...) é um processo que é lento (...) os comandantes não estão muito receptivos pois consideram a exploração das messes por militares como sendo um benefício social”.</i>
Major Paulo	<i>“A receptividade dos comandantes será total desde que o grau de satisfação dos utentes do serviço se mantenha (...) existe uma diferença entre qualidade e satisfação”.</i>
Major Rodrigues	<i>“(...) os comandantes não estão receptivos à mudança pois não têm conhecimento suficiente sobre o assunto”.</i>
Tenente	<i>“(...) aceitação vai variar de comandante para comandante (...) visto já ter sido autorizada a implementação do catering na Figueira da Foz (...) o</i>

Carvalho	<i>nosso comandante aceitaria a implementação tanto em Queluz como em Portalegre”.</i>
----------	--

Esta questão não reuniu muito consenso entre os entrevistados sendo que dois deles, o Tenente-coronel Castro e o Major Rodrigues responderam que os comandantes não estão receptivos a aceitar tal mudança, embora invoquem razões diferentes para tal facto. Para o Tenente-coronel Castro, os comandantes consideram a exploração das messes por militares como sendo um benefício social, enquanto para o Major Rodrigues os comandantes não estão receptivos pois não têm conhecimento suficiente sobre o assunto e como tal preferem rejeitar as propostas que forem feitas nesse sentido. O Major Paulo considera que os comandantes estarão receptivos desde que o grau de satisfação dos utentes do serviço se mantenha, fazendo alusão ao facto de existir uma diferença entre qualidade e satisfação pois a satisfação varia de indivíduo para indivíduo enquanto a qualidade é atestada por determinados parâmetros técnicos.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º3

No quadro 5.3 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º3 - Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?

Quadro 5.3: Análise de resultados da questão 3.1.

Entrevistado	Argumentação
Tenente-coronel Castro	<i>“(…) grande problema que a GNR terá de saber resolver (…) alguns militares poderão ser reconvertidos para outras funções, existem outros que dificilmente o poderão ser (...)são os custos que as transformações implicam (...)o problema terá que ser resolvido e não adiado”.</i>
Major Paulo	<i>“(…) necessidade de uma actualização/formação para o desempenho das funções que deveriam estar a desempenhar”.</i>
Major Rodrigues	<i>“(…) Desde que receba formação específica para essa nova função, o militar fica preparado a desempenhá-la correctamente”</i>
Tenente Carvalho	<i>“(…) necessidade de esses militares terem novamente formação sobre a área onde irão ser colocados”.</i>

Na opinião do Tenente-coronel Castro, o grande problema que a GNR terá que resolver no processo de transferência da exploração das messes para uma empresa civil será a realocação dos recursos humanos pois, enquanto que uns poderão ser colocados a

AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO OUTSOURCING NA EG

desempenhar outras funções, outros dificilmente poderão desempenhar outras funções, considerando tal problema como um custo das transformações e que terá de ser resolvido e não adiado. Os restantes entrevistados consideram que a única consequência será a necessidade de formação específica para o desempenho das novas funções que terá de ser ministrada aos militares a recolocar.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º4

No quadro 5.4 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º4 - Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?

Quadro 5.4: Análise de resultados da questão 4.1.

Entrevistado	Argumentação
Tenente-coronel Castro	<i>“(...) libertação de recursos humanos, materiais e financeiros (...) maior qualidade do serviço prestado (...) maior foco na principal função da GNR”.</i>
Major Paulo	<i>“Libertação de pessoal militar para o desempenho de funções operacionais, vantagens a nível económico, uma melhor supervisão e controlo”.</i>
Major Rodrigues	<i>“(...) vantagem económica, (...) redução dos processos administrativos e (...) simplificação dos mesmos, aumento da qualidade na prestação do serviço, maior acompanhamento do processo que é causado por uma maior supervisão e controlo, (...) libertação de pessoal para outras funções e também um aumento da disponibilidade e da simpatia no atendimento”.</i>
Tenente Carvalho	<i>“Vantagem económica, libertação de pessoal, não necessidade de efectuar procedimentos para a aquisição de géneros para a messe, a não necessidade de haver pessoal a servir a mesa, cozinheiros, (...) grande vantagem a nível administrativo”.</i>

Das respostas dos entrevistados foi possível recolher as seguintes vantagens da implementação do *catering* na EG:

- Libertação de pessoal militar para o desempenho de funções operacionais;
- Vantagem económica;
- Maior qualidade do serviço;
- Foco na função principal da GNR;
- Melhor supervisão e controlo;

- Redução e simplificação dos processos administrativos;
- Aumento da disponibilidade;

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º5

No quadro 5.5 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º5 - Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Quadro 5.5: Análise de resultados da questão 5.1.

Entrevistado	Argumentação
Tenente-coronel Castro	<i>“(...) colocar em causa alguma disponibilidade e operacionalidade (...) dependentes de uma entidade externa”.</i>
Major Paulo	<i>“Se o caderno de encargos e o contrato forem bem elaborados e se existir um acompanhamento constante, não existe qualquer desvantagem (...) existe porém, um problema de mentalidades (...) deixará de existir com o tempo”.</i>
Major Rodrigues	<i>“(...) não consigo encontrar qualquer desvantagem”.</i>
Tenente Carvalho	<i>“Diminuição da qualidade das refeições confeccionadas, bem como do serviço prestado, ausência de disponibilidade 24 horas por dia”.</i>

Segundo o Tenente-coronel Castro e o Tenente Carvalho, a implementação de um sistema de *catering* na EG colocaria em causa alguma disponibilidade e operacionalidade pois passaria a existir uma dependência da GNR para com uma empresa externa à organização. O Tenente Carvalho refere ainda que existirá uma redução da qualidade das refeições. O Major Paulo e o Major Rodrigues referem que não existe qualquer desvantagem neste tipo de processo, sendo que o Major Paulo refere que existe um problema de mentalidades que com o tempo deixará de existir.

5.1.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA 2

Esta entrevista foi realizada apenas à Dra. Carla Damas pois é a única pessoa, das que estiveram envolvidas no processo de aquisição de refeições em sistema de *catering* no CFFF, que tem capacidade para atestar acerca das qualidades nutricionais dos dois tipos de ementa. Existiria também a possibilidade de realizar uma entrevista à nutricionista da empresa de *catering* do CFFF mas optou-se por não explorar essa possibilidade pois existe uma ligação contratual da mesma à empresa que presta o serviço.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º1

No quadro 5.6 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º1 - Na sua opinião, a Escola da Guarda cumpre os princípios estabelecidos no HACCP? Quais as falhas?

Quadro 5.6: Análise de resultados da questão 1.2.

Entrevistado	Argumentação
Dra. Carla Damas	<i>“(...) não cumpre com os princípios estabelecidos no HACCP, tendo muitos pontos críticos tais como: os géneros não vêm todos embalados, a sua armazenagem não respeita as normas, o pessoal não usa o equipamento adequado, não utilizam tábuas para o corte de cada tipo de alimentos, não controlam as temperaturas dos alimentos”.</i>

Como se pode verificar, na opinião da Dra. Carla Damas a EG não cumpre com os princípios estabelecidos no *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP), tendo inclusive muitos pontos críticos tais como o mau acondicionamento e armazenagem dos géneros, ineficaz uso do equipamento adequado e também o não controlo das temperaturas dos alimentos.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º2

No quadro 5.7 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º2 - O CFFF cumpre os princípios estabelecidos no HACCP? Quais as falhas?

Quadro 5.7: Análise de resultados da questão 2.2.

Entrevistado	Argumentação
Dra. Carla Damas	<i>“O CFFF cumpre quase a 100% (...) caso a sua actividade não esteja de acordo com esses mesmos princípios, estão sujeitos a penalizações”.</i>

A entrevistada refere que o CFFF cumpre quase a 100% os princípios estabelecidos no HACCP visto ser uma empresa que tem de cumprir uma série de requisitos para manter a sua actividade laboral e em caso de falhas são sujeitos a penalizações.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º3

No quadro 5.8 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º3 - Fazendo uma comparação entre a EG e o CFFF, qual das duas ementas está mais adequada às necessidades nutricionais de cada militar? Porquê?

Quadro 5.8: Análise de resultados da questão 3.2.

Entrevistado	Argumentação
Dra. Carla Damas	<i>“A ementa do CFFF é a que está mais adequada (...) no CFFF a alimentação é preparada tendo em conta as necessidades do dia-a-dia de cada militar (...) Na EG, as quantidades que são postas à disposição do militar, extravasam largamente as suas necessidades (...) Além disso, as quantidades de sal e açúcar que cada refeição deve conter, no CFFF são rigorosamente controladas”.</i>

A entrevistada refere que a ementa mais adequada às necessidades nutricionais de cada militar é a ementa do CFFF pois a elaboração da referida ementa tem em conta diversos princípios no sentido da correcta satisfação das necessidades do militar enquanto na EG tal facto não se verifica. Refere também a questão das quantidades pois as quantidades que são servidas na EG extravasam largamente as necessidades do militar. Por último, refere que os condimentos que são adicionados aquando da confecção dos alimentos, no CFFF são rigorosamente controlados devido à existência de uma nutricionista em permanência nas instalações enquanto na EG tal facto não se verifica.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º4

No quadro 5.9 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º4 - Qual das duas unidades promove mais eficientemente, a prática de hábitos alimentares saudáveis? Porquê?

Quadro 5.9: Análise de resultados da questão 4.2.

Entrevistado	Argumentação
Dra. Carla Damas	<i>“(...) é o CFFF pois existem uma série de cláusulas incluídas no caderno de encargos que impõe restrições às ementas (...)Existem também regras que a empresa tem de cumprir pois estão previstas no caderno de encargos no sentido da promoção da saúde”.</i>

Na opinião da Dra. Carla Damas o CFFF promove mais eficientemente a prática de hábitos alimentares saudáveis pois aquando da formulação do contrato foram incluídas inúmeras cláusulas no sentido da promoção da saúde, impondo para isso restrições e obrigações nas ementas confeccionadas no CFFF.

➤ ANÁLISE DE CONTEÚDO À QUESTÃO N.º5

No quadro 5.10 apresenta-se a análise de conteúdo à questão n.º5 - Qual das duas unidades proporciona uma refeição de maior qualidade? Porquê?

Quadro 5.10: Análise de resultados da questão 5.2.

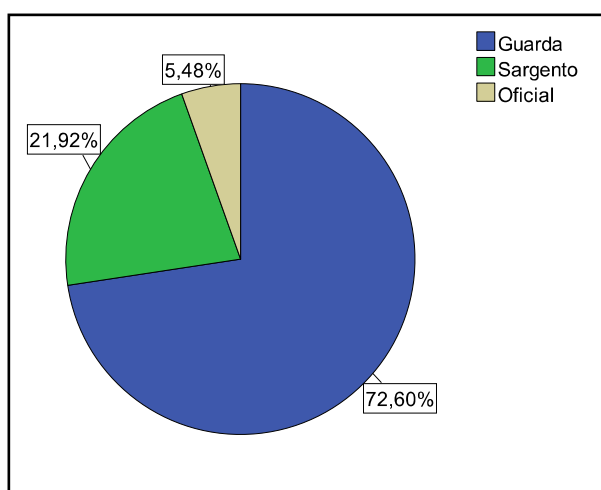
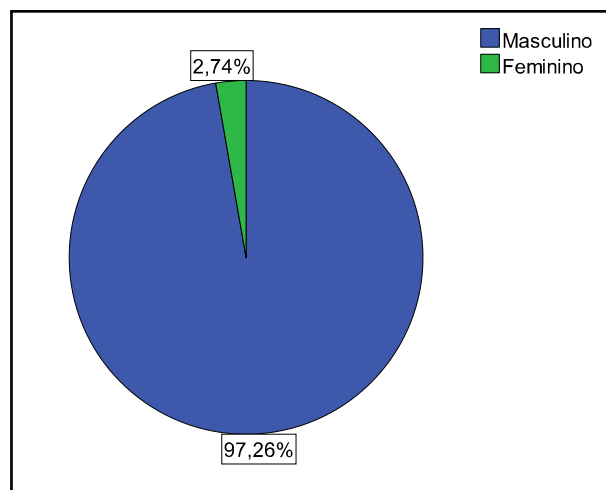
Entrevistado	Argumentação
Dra. Carla Damas	<i>“(...) a qualidade da refeição fornecida pelo CFFF é superior à fornecida na EG por vários motivos (...) necessidades nutricionais de um individuo saudável (...) no CFFF existir uma promoção de hábitos alimentares saudáveis, não só na quantidade mas também na qualidade (...) o CFFF cumprir com os procedimentos estabelecidos no HACCP o que é uma mais-valia para a segurança alimentar e também para a qualidade”.</i>

O CFFF proporciona uma refeição de maior qualidade devido ao facto de a ementa ser elaborada tendo em conta as necessidades nutricionais de cada individuo, de existir uma promoção de hábitos alimentares saudáveis a nível de qualidade e quantidade e também devido ao facto de o CFFF cumprir quase a 100% com os princípios estabelecidos no HACCP.

5.2 ANÁLISE DOS INQUÉRITOS

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS

A população inquirida é constituída por 73 militares pertencentes ao CFFF, sendo 4 Oficiais, 16 Sargentos e 53 Guardas, conforme se mostra no gráfico 5.1. Dos 73 militares inquiridos, 71 são do sexo masculino e 2 do sexo feminino, conforme se mostra no gráfico 5.2.

**Gráfico 5.1: Distribuição por classe.****Gráfico 5.2: Distribuição por género.**

A média de idades é de 44,07 anos e a sua maioria tem habilitações literárias inferiores ao 12º ano de escolaridade conforme se verifica no gráfico 5.3 e 5.4, respectivamente.

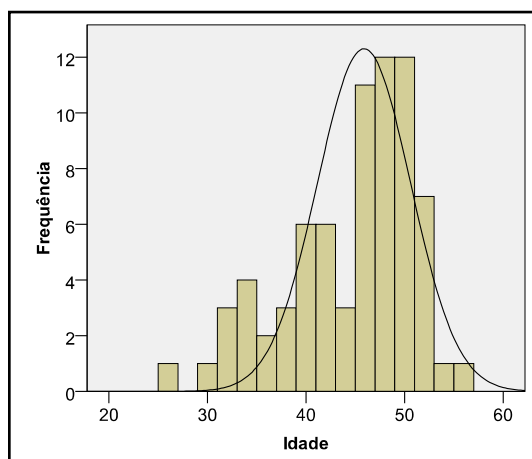


Gráfico 5.3: Histograma das idades.

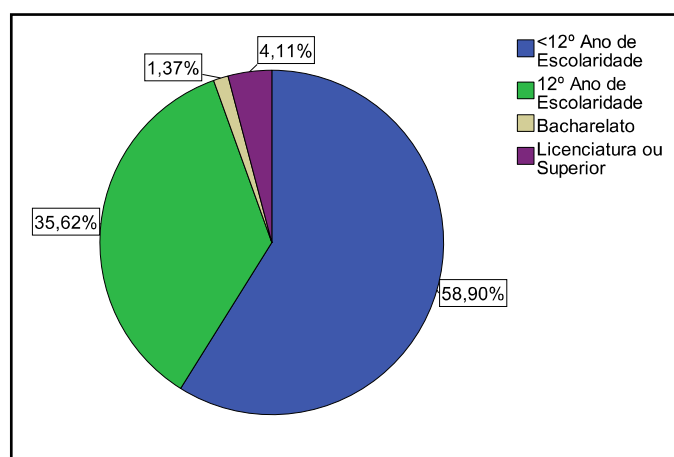


Gráfico 5.4: Distribuição das habilitações literárias.

A maioria dos inquiridos apenas toma refeições no CFFF quando está de serviço (64,38%) sendo que grande parte deles faz três serviços por mês conforme se pode constatar no Apêndice I, onde também se apresenta a caracterização detalhada dos inquiridos, através dos dados retirados do *SPSS*, complementando os resultados apresentados.

5.2.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

As respostas do inquérito foram submetidas a uma análise estatística tendo-se calculado o Coeficiente *Alpha de Cronbach* a fim de verificar a consistência das 22 questões fechadas, obtendo-se um valor de 0,874, o que indica que o questionário possui uma fiabilidade muito elevada. Com excepção da questão n.º 27 e 28, todas as restantes obedeceram a uma escala compreendida de 1 a 5, tal como reflecte a tabela 5.1.

Tabela 5.1: Escala de níveis do inquérito.

1	Nada Satisfeito
2	Pouco Satisfeito
3	Satisfeito
4	Muito Satisfeito
5	Totalmente Satisfeito

De seguida será apresentada a tabela 5.2 que reflecte a média, moda, percentagem de avaliação “Boa” (“muito satisfeito” e “totalmente satisfeito”), uma percentagem de avaliação “Má” (“nada satisfeito” e “pouco satisfeito”) e uma percentagem de avaliação “satisfeito” de cada questão que foi colocada aos inquiridos no que tange à avaliação do grau de satisfação dos inquiridos relativamente ao sistema de *catering* e de exploração directa das

meses. Para além dos valores abaixo apresentados, no Apêndice I está incluída uma análise detalhada de todas as respostas dos inquiridos.

Tabela 5.2: Distribuição estatística das respostas dos inquiridos.

Questão	Serviço de <i>catering</i>					Exploração directa da messe				
	Média	Moda	% Bom	% Satisfeito	% Mau	Média	Moda	% Bom	% Satisfeito	% Mau
Simpatia no atendimento	3,23	3	26,0	65,8	8,2	3,01	3	19,2	65,8	15,1
Tempo de espera para ser atendido	2,96	3	15,1	64,4	20,5	3,19	3	23,3	71,2	5,5
Variedade do menu	2,34	2	6,9	30,1	63,0	3,33	4	50,7	34,2	15,1
Limpeza das instalações	3,08	3	19,2	68,5	12,3	3,33	3	45,2	45,2	9,6
Aparência dos alimentos	2,55	2	9,6	39,7	50,7	3,49	4	53,5	39,7	6,8
Sabor dos alimentos	2,27	2	8,2	21,9	69,9	3,56	4	56,1	38,4	5,5
Temperatura dos alimentos	2,38	2	4,1	37,0	58,9	3,51	4	52,0	42,5	5,5
Quantidade dos alimentos	2,45	2	11,0	26,0	63,0	3,71	4	67,1	27,4	5,5
Relação preço/qualidade	2,53	2	12,3	32,9	54,8	3,64	4	56,2	41,1	2,7
Avaliação geral do serviço	2,45	2	13,7	23,3	63,0	3,55	4	54,8	35,6	9,6
Média	2,62	2,3	12,61	40,96	46,43	3,43	3,7	47,81	44,11	8,09

Através da análise da tabela 5.2 pode-se constatar que o sistema que obteve maior grau de satisfação é o sistema de exploração directa das messes, sendo que em 7 dos 10 parâmetros a avaliar, a moda de respostas foi de 4 e a percentagem de uma avaliação “Boa” é superior a 50%, ou seja, os inquiridos consideram-se “muito satisfeitos”. Nos restantes três parâmetros, a moda cifrou-se no valor três, o que significa que os inquiridos estão satisfeitos, sendo que nenhum dos três parâmetros está directamente relacionado com a alimentação. Os inquiridos consideram o parâmetro “quantidade dos alimentos” como o mais satisfatório e os parâmetros “simpatia no atendimento” e “tempo de espera para ser atendido” como os menos satisfatórios do sistema de exploração directa de messe. A média das respostas dos inquiridos relativas ao sistema de exploração directa das messes foi quase sempre inferior ao valor na moda o que denota uma grande dispersão das opiniões dos inquiridos e por conseguinte um elevado desvio padrão.

A avaliação que os inquiridos deram relativamente ao sistema de *catering* foi negativa pelo que a moda das respostas em 7 dos 10 parâmetros cifrou-se no valor 2 o que denota uma insatisfação dos inquiridos atribuindo assim uma avaliação “Má” ao sistema de *catering*. Dos três parâmetros que os inquiridos não classificaram de negativos, optando por classificá-los com o grau de “satisfeito” nenhum deles está directamente relacionado com a alimentação. Os inquiridos estão particularmente insatisfeitos no que respeita ao sabor dos alimentos, recebendo este parâmetro uma avaliação “Má” por parte de 69,9% dos inquiridos. A simpatia no atendimento é o parâmetro que mais agrada aos inquiridos, conseguindo uma avaliação “Boa” por 26% dos inquiridos.

De seguida apresentam-se os gráficos 5.5 e 5.6 que reflectem a percentagem das respostas dos inquiridos à questão 27 e 28, respectivamente.

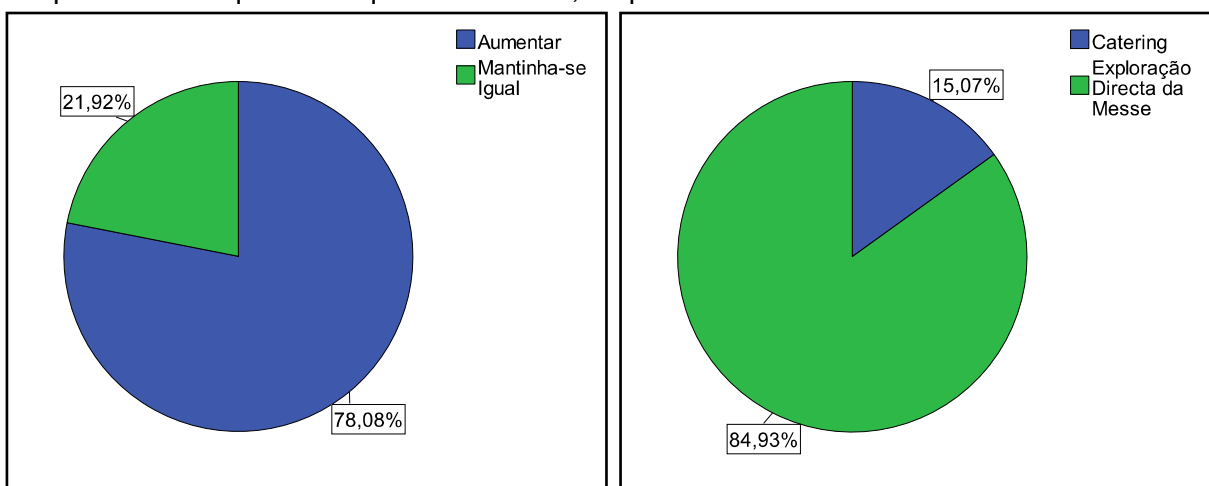


Gráfico 5.5: Distribuição das respostas n.º 27 **Gráfico 5.6: Distribuição das respostas n.º 28**

Como se pode constatar pela análise do gráfico 5.5, 78,08% dos inquiridos responderam que passariam a tomar mais refeições no CFFF se este adoptasse o sistema de exploração directa da messe em detrimento do sistema de *catering* enquanto apenas 21,92% respondeu que o número de refeições seria o mesmo.

A resposta à questão n.º 28 vai de encontro à avaliação que os inquiridos fizeram do sistema de *catering* e do sistema de exploração directa pois a grande maioria (84,93%) escolheria o sistema de exploração directa da messe para a sua Unidade enquanto apenas 15,07% dos inquiridos escolhia o sistema de *catering*.

De seguida apresenta-se a tabela 5.3 que contém as correlações mais significativas das respostas dos inquiridos retiradas da tabela J.26¹².

Tabela 5.3: Correlações significativas das respostas dos inquiridos.

Correlação	Coeficiente
Classe/Questão 27	0,676
N.º de refeições/Questão 27	-0,619
Questão 16/Questão 27	0,697
Questão 16/Questão 28	-0,636
Questão 27/Questão 28	-0,795

Como se pode constatar pela análise da tabela, existem duas correlações positivas o que significa que as questões são directamente proporcionais e três correlações negativas o que significa que as questões são inversamente proporcionais.

A primeira correlação entre a classe dos inquiridos e a questão n.º 27 toma o valor de 0,676 o que significa que caso fosse implementado o sistema de exploração directa de

¹² Ver Apêndice J

messes no CFFF, a quantidade de refeições que os oficiais iriam tomar mantinha-se igual, enquanto os Guardas referem que a quantidade de refeições iria aumentar.

A correlação que existe entre o número de refeições tomadas no CFFF e a questão n.º 27 tem o valor de -0,619 o que denota que quanto menor é o numero de refeições tomadas no CFFF, maior será o número de inquiridos que refere que o iria tomar mais refeições no CFFF caso este adoptasse o sistema de exploração directa de messes.

A terceira correlação, toma o valor de 0,697 o que significa que quanto maior for o grau de satisfação em relação ao sistema de *catering*, maior será a quantidade de respostas no sentido de o número de refeições se manter igual caso seja implementado um sistema de exploração directa de messes no CFFF.

A quarta correlação com o valor de -0,636, pressupõe que quanto maior for o grau de satisfação em relação ao serviço prestado pelo sistema de *catering*, menor será o número de inquiridos a preferir o sistema de exploração directa de messes para a sua Unidade (questão n.º 28).

Por último a correlação entre a questão n.º 27 e a questão n.º 28 assume o valor de -0,795 o que significa que quem responde que o número de refeições aumentaria se fosse implementado o sistema de exploração directa de messes, escolheria este sistema para a sua Unidade, e pelo contrário quem diz que a quantidade de refeições se mantinha igual, escolheria o sistema de *catering* para a sua Unidade.

As quatro últimas correlações são relativamente fáceis de explicar uma vez que é normal que, estando satisfeito com determinado serviço, não queira mudar e vai querer-se usufruir dele ao máximo, e vice-versa. Por seu turno a correlação existente entre a classe e a questão n.º 27 não é fácil de explicar uma vez que as condições em que cada um usufrui do serviço são exactamente as mesmas, não havendo qualquer distinção entre as diferentes classes hierárquicas como existe no sistema de exploração directa de messes.

5.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

5.3.1 ANÁLISE DOS RELATÓRIOS DA DIVISÃO DE MEDICINA VETERINÁRIA

Através da análise dos relatórios efectuados pela Divisão de Medicina Veterinária aquando da visita às instalações da EG e do CFFF pretende-se avaliar em que medida o sistema de *catering* cumpre mais eficientemente as normas de higiene e segurança alimentar que o sistema de exploração directa das messes. Neste sentido, o quadro A.1 que por motivos de limitação de espaço no corpo do texto do trabalho está colocado no Anexo A resume as principais falhas que se verificam nas cozinhas da EG e do CFFF.

Como se pode constatar através da análise do quadro A.1, as falhas apontadas à EG são em muito maior número que as apontadas ao CFFF e são também falhas com maior gravidade que as apontadas ao CFFF.

Relativamente às falhas apontadas no CFFF constata-se que as principais falhas apontadas no relatório estão relacionadas com a deterioração das instalações, deteriorações essas que não são da responsabilidade da empresa prestadora do serviço uma vez que o contrato celebrado entre a GNR e a empresa, prevê que a GNR ceda as instalações à empresa suportando todos os custos que surjam da sua exploração. As outras falhas estão relacionadas com um incorrecto armazenamento dos géneros e também da existência de manipuladores com adornos.

Analisando agora as falhas apontadas aquando da visita às instalações da EG constata-se que à semelhança do que acontece com as instalações do CFFF, também na EG existe uma grande deterioração das instalações, razão que motiva bastantes falhas. Constata-se também que à semelhança do CFFF, também na EG foram encontrados funcionários a usar adornos, facto que não é permitido. Todas as restantes falhas da EG não se verificam no CFFF, tais como: ausência de controlo das temperaturas dos alimentos, inexistência de um plano de limpeza e higienização, inexistência de placas e facas diferenciadas (facto que já havia sido apontado pela Dra. Carla Damas¹³), preparação inadequada dos legumes, frutos e ervas aromáticas, os subprodutos passam por locais interditos, ausência de formação específica dos funcionários, ausência de controlo da qualidade dos óleos de fritura e ausência de controlo da lavagem e desinfecção dos vegetais, frutos e ervas aromáticas. A ausência de formação é um ponto que deve merecer particular atenção pois raros são os casos de militares que prestam serviço na messe da EG que têm formação específica para a função que estão a desempenhar uma vez que receberam formação para o desempenho de funções operacionais.

5.3.2 APURAMENTO DO CUSTO DAS REFEIÇÕES

Devido a uma limitação ao nível de espaço no corpo do trabalho, optou-se por remeter todas as tabelas acessórias utilizadas para o apuramento do custo das refeições para o Anexo B.

Como se pode constatar através da análise da tabela B.1, ao serviço da messe da EG estão 31 militares totalizando 39636,11€ de remunerações mensais, valor obtido através de uma aplicação informática¹⁴, sendo que nestes 31 militares não está incluído o pessoal que faz parte da gerência da messe, ou seja, estes 31 militares possuem apenas as funções de cozinheiro ou de servir à mesa.

¹³ Ver Apêndice G

¹⁴ AS400.

Na tabela B.2, estão contabilizados o custo dos géneros que são utilizados em cada pequeno-almoço. A elaboração desta tabela foi sujeita a alguns condicionalismos uma vez que o número real dos pequenos-almoços não está contabilizado pois não existe um apuramento das senhas que são utilizadas. Sendo assim, depois de alguma pesquisa, partiu-se do princípio que o número de pequenos-almoços seria um terço do número de almoços e jantares por conta do Estado, estando assim explicado os valores mensais de pequenos-almoços. Outra limitação prende-se com o facto de não existir uma correcta contabilização do custo dos géneros utilizados em cada pequeno-almoço pois estes são colocados à disposição dos militares sendo que poderão utilizar o que pretenderem, sendo o restante guardado para uma utilização futura. Optou-se então por utilizar um valor mínimo para cada pequeno-almoço, que contempla: uma carcaça (0,07€), 35g de fiambre (0,10€), um iogurte (0,40€) e um copo de leite (0,13€), o que perfaz um valor de 0,70€ por cada pequeno-almoço. A apresentação destes géneros, por parte da messe da EG, em cada pequeno-almoço não é obrigatória pelo que tais produtos poderão ser substituídos por outros equivalentes, sendo que no entanto o seu custo poderá oscilar um pouco relativamente aos 0,70€ que foram utilizados nos cálculos das tabelas em anexo.

A tabela B.3. reflecte o custo dos géneros que são utilizados em cada almoço ou jantar. Ao contrário do que acontece com a contabilização do número mensal de pequenos-almoços, o número mensal de almoços ou jantares está correctamente contabilizado pelo que os valores inseridos são exactos e não apenas uma aproximação. O Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas (CMVMC) foi obtido através das Demonstrações de Resultados (DR) de cada mês subtraindo a esse valor o custo dos géneros utilizados na confecção do pequeno-almoço.

A imputação dos custos com as remunerações dos militares nos custos de cada refeição, tabela B.4, obedeceu a um coeficiente de imputação que foi determinado através das horas de trabalho que cada refeição demora a ser preparada. Como tal, determinou-se que para o pequeno-almoço o coeficiente de imputação seria de 20% e para o almoço e jantar seria de 80% do valor total das remunerações mensais. Sendo assim, o valor referentes ao custo com pessoal a imputar a cada refeição será determinado através da multiplicação do montante das remunerações mensais, pelo coeficiente de imputação de cada tipo de refeição e a dividir pelo número de cada tipo de refeição.

O custo total de cada refeição, tabela B.5, é obtido somando o custo dos géneros com os custos dos vencimentos dos 31 militares ao serviço da messe, obtendo uma média de 3,24€ para cada pequeno-almoço e de 6,94€ para cada almoço ou jantar.

A tabela B.6 reflecte uma contabilização dos prejuízos suportados pela EG relativamente à diferença entre o custo real da refeição e o preço que esta é vendida aos militares, sendo que como se pode constatar, em média, a EG tem um prejuízo de 39147,14€. Nesta tabela é também possível constatar uma grande diferença ao nível do

custo real da refeição entre os meses antecedentes ao mês de Fevereiro e o mês de Março. Tal facto deveu-se a ter existido uma mudança ao nível da gerência da messe e que entrou ao serviço no referido mês e que optou por realizar uma redução ao nível das existências em armazém o que originou uma redução ao nível das compras no mês de Março.

Importa referir que para além das remunerações mensais dos militares e do custo dos géneros, existem ainda custos relacionados com conservação de bens, serviços de higiene, equipamento hoteleiro, carvão, contrato para a limpeza de chaminés, contrato dos elevadores/tapetes de alimentação e ainda as remunerações pertencentes aos militares que fazem parte da gerência da messe que deveriam ser imputados ao custo de cada refeição mas que devido à limitação temporal imposta, não foi possível o apuramento dos valores em questão.

CAPITULO 6

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

- **H.1: A nível económico o *catering* é mais vantajoso que a exploração directa das messes;**

Esta hipótese foi totalmente validada pelo levantamento dos custos de cada refeição que consistiu na imputação do custo com as remunerações dos militares no custo de cada refeição. Tal facto fez com que o custo de cada pequeno-almoço fosse, em média, de 3,24€ e o de cada almoço ou jantar fosse de 6,94€.

Caso fosse implementado um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering*, o valor de cada pequeno-almoço não poderia exceder 0,94€ e o valor de cada almoço ou jantar não poderia exceder o valor de 4,27€, conforme regulamenta o despacho nº20856/2009. Qualquer proposta em que os preços propostos fossem superiores aos constantes do referido despacho, seria automaticamente excluída nos termos da alínea d) do artigo 70º do Código dos Contratos Públicos.

Como os valores actualmente praticados pela messe da EG são superiores aos valores que seriam praticados caso fosse implementado o sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering*, pode-se concluir então que a nível económico o *catering* é mais vantajoso que a exploração directa das messes.

- **H.2: O *catering* reúne uma maior taxa de satisfação dos utentes que o sistema de exploração directa das messes;**

Esta hipótese foi refutada através dos resultados do inquérito realizado aos militares do CFFF, nomeadamente com as respostas às questões 7 a 16 (relativas ao grau de satisfação para com o serviço prestado pelo sistema de *catering*) e questões 17 a 26 (relativas ao grau de satisfação para com o sistema de exploração directa de messes).

A média total das questões 7 a 16 cifrou-se no valor de 2,62 enquanto a média total das questões 17 a 26 cifrou-se no valor de 3,43, o que denota um grau de satisfação relativamente ao sistema de exploração directa de messes superior ao grau de satisfação relativo ao sistema de *catering*.

Pode-se então concluir que o *catering* não reúne uma maior taxa de satisfação dos utentes que o sistema de exploração directa das messes.

- **H.3: As refeições confeccionadas através do sistema de *catering* têm uma maior qualidade relativamente às refeições confeccionadas no sistema de exploração directa das messes;**

Para comprovar a veracidade desta hipótese utilizaram-se as respostas à entrevista realizada à Dra. Carla Damas, na qual foram colocadas três questões (questão n.º 3, 4 e 5) relacionadas com a qualidade das refeições confeccionadas e onde se pretendia que houvesse uma comparação entre as duas Unidades, a EG e o CFFF.

Através dos resultados obtidos na entrevista realizada pode-se concluir, que na opinião da Dra. Carla Damas, as refeições confeccionadas no CFFF têm uma maior qualidade em relação às refeições confeccionadas na EG e como tal, pode-se afirmar que as refeições confeccionadas através do sistema de *catering* têm uma maior qualidade relativamente às refeições confeccionadas no sistema de exploração directa das messes, comprovando assim a veracidade da hipótese formulada.

- **H.4: O sistema de *catering* não traz consequências sociais negativas;**

A veracidade desta hipótese foi testada através das entrevistas realizadas de acordo com o guião da entrevista 1, nomeadamente através da questão n.º 3.

Relativamente a esta questão, três dos quatro entrevistados referiram que os militares que estão a desempenhar funções ao serviço da messe e que com o *catering* terão de ser reconvertidos para outras funções, têm necessariamente de receber instrução específica para o desempenho das novas funções. O quarto entrevistado referiu que há militares que não poderão ser reconvertidos para outras funções, tornando-se assim num custo que a GNR terá de suportar.

Pode-se concluir então que as implicações referidas pelos entrevistados são consequências negativas da implementação de um sistema de *catering* na EG e como tal, verifica-se que hipótese formulada não é válida.

- **H.5: O sistema de *catering* cumpre mais eficientemente as normas de higiene e segurança alimentar que o sistema de exploração directa das messes;**

Para verificar se esta hipótese é verdadeira ou se não se verifica, utilizou-se a análise documental realizada aos relatórios da Divisão de Medicina Veterinária aquando da visita às instalações da EG e do CFFF, bem como da questão n.º 1 e n.º 2 da entrevista realizada à Dra. Carla Damas.

Através da análise da entrevista, pode-se concluir que, na opinião da Dra. Carla Damas, o CFFF cumpre quase a 100% os princípios estabelecidos no HACCP enquanto a EG apresenta diversos incumprimentos a esses princípios.

Através da análise dos relatórios da Divisão de Medicina Veterinária, pode verificar-se que a Unidade que cumpre mais eficientemente com as normas de higiene e segurança alimentares é o CFFF.

Pode-se então concluir que a hipótese formulada é verdadeira, afirmando assim que o sistema de *catering* cumpre mais eficientemente as normas de higiene e segurança alimentar que o sistema de exploração directa das messes.

6.2 REFLEXÕES FINAIS

Para se dar resposta à questão de partida, terá que se verificar se os objectivos propostos inicialmente foram alcançados.

Da investigação efectuada resultou que as vantagens da implementação de um sistema de *catering* na EG são: libertação de pessoal militar para o desempenho de outras funções, permitir o foco na principal função da GNR, maior supervisão e controlo, maior qualidade do serviço prestado, redução de processos administrativos, redução de custos, aumento da qualidade do serviço prestado e um maior cumprimento das normas de higiene e segurança alimentar. Por outro lado, as desvantagens são: redução da satisfação dos militares em relação ao serviço prestado, dependência de uma entidade externa o que em situações limites pode provocar uma perda de operacionalidade, algumas consequências sociais negativas devido à necessidade de recolocação dos militares que prestam serviços na messe da EG e também ainda não existe uma grande abertura dos comandantes para aceitar esta nova ferramenta de gestão.

Todos os restantes objectivos foram atingidos.

Pode agora responder-se à questão de partida: **Quais os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na Escola da Guarda?** Os factores que potenciam a implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na EG são: a **vantagem económica** tal como ficou provado com a hipótese 1, **melhor qualidade do serviço prestado** tal como ficou provado com a hipótese 3 e ainda um **cumprimento mais eficientemente das normas de higiene e segurança alimentar** tal como ficou provado com a hipótese 5.

6.3 LIMITAÇÕES

As principais limitações desta investigação foram o limite de páginas imposto que é manifestamente reduzido para um trabalho deste carácter e também o reduzido número de

dias para a sua realização pois fez com que não fosse possível efectuar o levantamento de todos os custos que a messe da EG acarreta.

Outra limitação desta investigação prende-se com o facto de não existir uma correcta contabilização do número de pequenos-almoços servidos na EG bem como a quantidade de géneros que é utilizada em cada pequeno-almoço.

O facto de apenas existir uma pessoa que conhece o processo de *catering* do CFFF e também o processo de exploração directa de messes e que é capaz de atestar a qualidade de ambos, limitou a comprovação da veracidade da hipótese 3 a apenas uma entrevista.

A última limitação prende-se com o facto das normas da Academia Militar para a redacção de trabalhos escritos serem omissas em diversas matérias.

6.4 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Considera-se de extrema relevância efectuar um estudo com vista a determinar a possibilidade de implementação da aquisição de refeições em sistema de *catering* para uma Unidade de características diferentes às da EG, ou seja, para uma Unidade em que o número diário de refeições fosse reduzido, por exemplo, num Comando Territorial.

BIBLIOGRAFIA

INTERNET

- Artigonal (11 de Novembro de 2008). *Um pouco mais de informação*. Consultado em 28 de Abril de 2010 no seguinte site: <http://www.artigonal.com/administracao-artigos/outsourcing-um-pouco-mais-de-informacao-nao-custa-nada-638446.html>
- Business Forum (17 de Outubro de 2005). *Outsourcing*. Consultado no dia 11 de Maio de 2010 no seguinte site: <http://www.businessforum.com/outsourcing1.html>
- Confap (n/d) *Código Civil Português*. Consultado no dia 3 de Junho de 2010 no seguinte site: <http://www.confap.pt/docs/codcivil.pdf>
- INA (2010). *Serviços Partilhados: Qual a Viabilidade na Administração Pública*. Consultado no dia 3 de Junho de 2010 no seguinte site: <http://www.inst-informatica.pt/servicos/informacao-e-documentacao/biblioteca-digital/gestao-e-organizacao/2010/servicos-partilhados-qual-a-viabilidade-na-a.p>
- Ministério das Finanças (6 de Dezembro de 2006). *Serviços Partilhados*. Consultado no dia 3 de Junho de 2010 no seguinte site: http://www.min-financas.pt/inf_geral/ApresentaProjectoServPart.pdf
- Nova Base (12 de Junho de 2003). *Outsourcing*. Consultado no dia 11 de Maio de 2010 no seguinte site: <http://www.novabase.pt/ConteudosHTML/e-motion12.pdf>
- Offshore IT *Outsourcing. Statistics*. Consultado no dia 10 de Maio de 2010 no seguinte site: http://www.offshoreitoutsourcing.com/Pages/outsourcing_statistics.asp
- PME Link. *Os prós e os contras do outsourcing*. Consultado no dia 12 de Maio de 2010 no seguinte site: http://www.pmlink.pt/article/pmlink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html#05
- Pro Data. *Soluções Inteligentes*. Consultado em 28 de Abril de 2010 no seguinte site: http://www.prodatadf.com.br/website/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=40
- Prodigentia. *IT*. Consultado no dia 11 de Maio de 2010 no seguinte site: http://www.prodigentia.com/get_document.php?id=113
- Soininen, J.(3 de Dezembro de 1995). *The Dynamics of IS*. Consultado no dia 28 de Abril de 2010 no seguinte site: <http://www.pcuf.fi/~soininen/os/out1.html>
- The Free Library (1 de Janeiro de 2009). *It workers on: what about me? What about the profession?*. Consultado no dia 28 de Abril de 2010 no seguinte site:

<http://www.thefreelibrary.com/It+workers+on+outsourcing:+what+about+me%3F+What+about+the+profession%3F-a0219062909>

REVISTAS

- Accenture (2003). In Government: Pathways to Value. *The Government Executive Series*.
- Andersen, A. (1995). New Directions in Finance: Strategic outsourcing. *Economist Intelligence Unit*.
- Benko, C. (1992). Information Systems *Outsourcing* is The Solution, What is The Problem?. *Journal of Systems Management*.
- Conde, Pedro (2005) *Outsourcing*. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*.
- Dean, E. (1997) From the Perspective of competitive Advantage. *DFCA*.
- Horgan, B. & McCord, A. (1996). *Outsourcing IT Services: Why, What, When and How?*. *Seminars on Academic Computing*.
- Kenneth, F. (1992). Can Case Technology Stem The Tide?. *Journal of IS Education*.
- Loh, L. & Venkatraman, N. (1992). Diffusion of Information Technology: Influence Sources and the Kodak Effect. *Informations System Research*.
- Minneman, W. (1996). How to Outsource a Complex Business Process. *Hunter Group*.
- Moneta, L. & Dillon, W. L. (2001). Strategies for effective. *New Directions for Students Services*.
- Santos, A. (1999). 5 Questões essenciais sobre o *Outsourcing*. *Executive Digest*, Número ° 54;
- Thomsett (1998). The Great Debate. *Cutter IT Journal*.
- Yudkowsky, C. (1998). Insider's look at successful *outsourcing*. *Puget Sound Business Journal*.

INSTITUIÇÕES

- ACS (1997). *And contracting out of IT products and services*. Australian Computer Society.
- CMI (1997). *Sourcing IT Out*. Cyber Media India.
- CPSU (1996). *Looms large*. PSU Group.
- IDC (1997). *It Outsourcers Size Market Lead in Western Europe*. Internacional Data Corporation.
- USFG (1998). *White Paper*. United States Federal Government.

LIVROS

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa. Academia Militar.
- Alreck, P. & Settle, R. (1995). *The Survey Research Handbook*. Boston. McGraw-Hill.
- Andrade, M. P. G. (2003). *Formulário de Contratos Cíveis*. Lisboa. Quid Juris - Sociedade Editora.
- Antonucci, Y.L., Lordi, F.C. & Tucker III (1998). *The Pros and Const of IT – Panacea or Poison?*. Andersen Consulting
- Benko, C. (1993). *Evaluation: A Profitable Process*. Information System Management. Spring.
- Bravo, A. e Correia, A. (2006). *O Recurso ao Outsourcing: Suas Potencialidades na Guarda Nacional Republicana*. Lisboa. Trabalho final de curso realizado na Academia Militar.
- Cruchinho, M. J. (2005). *Serviços Partilhados na Administração Pública Portuguesa; Uma solução (obrigatória) para a modernização da Administração Pública*. Lisboa. Direcção-Geral da Administração Pública.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e Formas de Uso*. Estoril. Principia Editora.
- Gupta, U. G. & Gupta, A. (1995). *The IS Function: It Is Necessary for Your Organization. Managing Information Technology Investments With*. Idea Group Publishing.
- Jarvle, H. (1995). *Focus on Making Work for Customers*. Knowledge base. Winter.
- Khosrowpour, M., Subramanian, G.H. & Gunterman, J. (1995). *Organizational Benefits and Potencial. Problems. Managing Information Technology Investments With Outsourcing*. Idea Group Publishing.
- Lacity, M.C. & Hirschheim, R. (1993). *Information Systems: Myths, Metaphors and Realities*. Wiley.
- Lacity, M.C. & Hirschheim, R. (1995). *Beyond The Information System Bandwagon*. Wiley.
- Marques, M. M. L. (1992). *Subcontratação e Autonomia Empresarial. Um Estudo sobre o Caso Português*. Porto. Edições Afrontamento.
- Martínez, P.R. (1989). *O Subcontrato*. Coimbra. Livraria Almedina.
- Mattel, B. (2008). *A Guide to Managing a Successful Business Operation*. New Jersey. The Culinary Institute of America.
- Nam, K., Rajagopalan, R., Rao, H.R. & Chaudhury, A. (1995). *Dimensions of: A Transactions Cost Framework*. Managing Information Technology Investments With Outsourcing. Idea Group Publishing.
- Nunes, I.F. (2008). *Qualidade de Vida no Trabalho e Empenhamiento Organizacional: Estudo Exploratório em Contexto de Outsourcing*. Tese de Mestrado em Psicologia realizado na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

- Pavia, P. & Parzinger, M. (1995). *Informations Systems in Financial Institutions*. Managing Information Technology Investments With *Outsourcing*. Idea Group Publishing.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Lisboa. Gradiva.
- Reis, L. (2000). *Estratégia Empresarial - Análise, Formulação e Implementação*. Lisboa. Editorial Presença.
- Rothery, B., Robertson, I. (1995). *The Truth About*. Inglaterra. Gower Publishing Ltd.
- Santos, A. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade - Uma Ferramenta de Gestão para o Século XXI*. Lisboa. Texto Editora.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa. Universidade Lusíada Editora.
- Telles, I. G. (1995) “*Manual dos Contratos em Geral*”. Lisboa. Editora Lex.

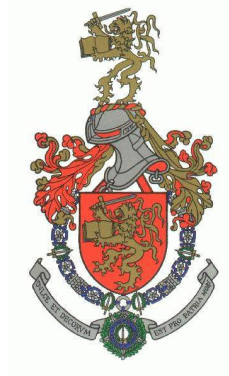
LEGISLAÇÃO

- Bandeira, P. (2008). *Código dos Contratos Públicos*. Lisboa. DisLivro.
- Lei nº4/2004 de 15 de Janeiro - Estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração directa do Estado.
- Lei nº63/2007 de 6 de Novembro - Aprova a orgânica da Guarda Nacional Republicana.

APÊNDICES

APÊNDICE A

GUIÃO DA ENTREVISTA 1



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA NO ÂMBITO DO TRABALHO:

**“AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG”**

AUTOR: Aspirante AM Luis Pedro Árias Gonçalves

ORIENTADOR: Professora Ana Bela Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente AM Isidro Dias Pinheiro

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR/Administração Militar, subordinado ao tema “As gerências administrativas na GNR: vantagens e desvantagens do *outsourcing* na EG.”

O objectivo da entrevista é identificar quais as vantagens e quais as desvantagens da implementação de um sistema de *catering* na EG.

Esta entrevista servirá para angariar elementos que comprovem ou não uma das hipóteses do meu trabalho que é a de que o *outsourcing*, nomeadamente, a implementação de um sistema de *catering* na EG traz consequências sociais negativas.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Atenciosamente:

Luis Pedro Árias Gonçalves

ASP AM

Entrevista

TEMA: “AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG.”

PROBLEMA: “Quais os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na Escola da Guarda?”

Dados do Entrevistado:

Nome:

Posto:

Função que desempenha:

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista?

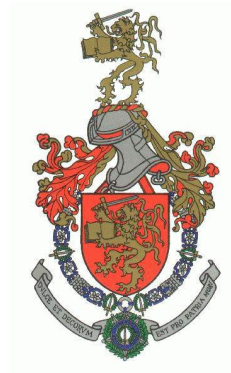
Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que me encontro a desenvolver?

1. Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?
2. Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?
3. Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?
4. Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?
5. Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Obrigado pela atenção dispendida

APÊNDICE B

GUIÃO DA ENTREVISTA 2



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

ENTREVISTA NO ÂMBITO DO TRABALHO:

**“AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG”**

AUTOR: Aspirante AM Luis Pedro Árias Gonçalves

ORIENTADOR: Professora Ana Bela Santos Bravo

CO-ORIENTADOR: Tenente AM Isidro Dias Pinheiro

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do grau de Mestre em Ciências Militares – GNR/Administração Militar, subordinado ao tema “As gerências administrativas na GNR: vantagens e desvantagens do *outsourcing* na EG.”

O objectivo da entrevista é identificar quais as vantagens e quais as desvantagens da implementação de um sistema de *catering* na EG.

Esta entrevista servirá para angariar elementos que comprovem ou não uma das hipóteses do meu trabalho que é a de que o *outsourcing*, nomeadamente, a implementação de um sistema de *catering* na EG traz consequências sociais negativas.

Desta forma solícito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

Atenciosamente:

Luis Pedro Árias Gonçalves

ASP AM

Entrevista

TEMA: “AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG.”

PROBLEMA: “Quais os factores potenciadores da implementação de um sistema de aquisição de refeições em sistema de *catering* na Escola da Guarda?”

Dados do Entrevistado:

Nome:

Função que desempenha:

Antes de iniciar a Entrevista, gostaria de saber se tem alguma pergunta a fazer sobre o trabalho ou sobre a presente entrevista?

Coloca alguma objecção ao facto de esta Entrevista ser gravada e usada como base de sustentação no trabalho de investigação que me encontro a desenvolver?

1. Na sua opinião, a Escola da Guarda cumpre os princípios estabelecidos no HACCP?
Quais as falhas?
2. O CFFF cumpre os princípios estabelecidos no HACCP? Quais as falhas?
3. Fazendo uma comparação entre a EG e o CFFF, qual das duas ementas está mais adequada às necessidades nutricionais de cada militar? Porquê?
4. Qual das duas unidades promove mais eficientemente, a prática de hábitos alimentares saudáveis? Porquê?
5. Qual das duas unidades proporciona uma refeição de maior qualidade? Porquê?

Obrigado pela atenção dispendida

APÊNDICE C

ENTREVISTA 1.1

Dados do Entrevistado:

Nome: Alvarino Castro

Posto: Tenente Coronel

Função que desempenha: Director da Direcção de Recursos Logísticos

1. Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?

Não vejo qualquer tipo de consequência que pode advir da utilização dessas empresas, muito pelo contrário, estas em empresas podem trazer melhores práticas, melhores condições de trabalho, melhores prestações dos serviços pois são empresas que estão vocacionadas para a prestação desse tipo de serviços enquanto que a GNR não está vocacionada para essas funções desviando-se assim da sua principal função.

Em situações limites, pode levar a uma perda de auto-suficiência pois ficamos dependentes de uma entidade externa mas, no entanto, as boas práticas que são possíveis de constatar pela Europa, aconselham a que se opte por este tipo de serviço. A GNR forma Homens para prestar segurança e não para desempenhar funções que se desviem do seu Core Business. Se esse militar estiver afecto a funções de messe, ele estará a ser excessivamente pago quando comparado com os ordenados que são praticados em empresas civis portanto a melhor opção será colocar esses militares a desempenhar as funções para as quais foram recrutados, e ceder a exploração de determinados funções a empresas civis.

2. Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?

Terá obrigatoriamente de haver uma grande mudança na forma de pensar pois actualmente não se analisa o ponto de vista económico mas sim o do ponto de vista social e de bem-estar. Em 2004/2005, estive como presidente do Comando Administrativo do Comando Geral e fiz um levantamento do pessoal afecto às messes e contabilizei 84 militares afectos aos bares e às messes, uma situação que é incomportável a nível de gestão de pessoal e de gestão económica.

A transferência deste processo já tem vindo a ser falado desde há 20 anos mas é um processo que é lento e que tem vindo a sofrer diversas experiências. Por exemplo, em 2003/2004 foi realizada uma experiência na Brigada de Trânsito com uma empresa de *catering* mas tal facto obriga a alterar rotinas, a alterar procedimentos que poderão, no início causar uns certos problemas à implementação destes tipos de serviços.

No entanto, apesar destes pequenos problemas, o futuro passará pela cedência da exploração de messes para empresas civis. Se analisarmos a situação das forças congéneres, reparamos que já existem bastantes a optarem por este tipo de serviço.

A própria reestruturação da Secção de Recursos Logísticos, já contempla uma proposta para a criação de uma repartição de alimentação que actualmente não existe apesar de a instituição comportar cerca de 25000 Homens e inúmeros animais. A criação desta repartição tem como objectivo tratar de assuntos relacionados com a alimentação quer dos Homens mas também dos animais, demonstrando assim a importância de uma área que é crucial para a GNR.

Respondendo concretamente à questão colocada, de uma maneira geral os comandantes não estão muito receptivos pois consideram a exploração das messes por militares como sendo um benefício social. No entanto, penso que por intermédio da repartição de alimentação que poderá ser criada, possamos alterar um pouco a receptividade dos comandantes. Importa realçar que será um processo lento e que deverá ser feito por etapas, analisando primeiro o caso das unidades especiais e só depois analisar o caso dos Comandos Territoriais.

3. Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?

Esta questão será um grande problema que a GNR terá de saber resolver pois enquanto que alguns militares poderão ser reconvertidos para outras funções, existem outros que dificilmente o poderão ser mas esse facto são os custos que as transformações implicam. Pode ser comparado à reorganização que a GNR está a viver desde 1 de Janeiro de 2009 e que também originou custos de ordem social e que a organização está a suportar. No entanto não é pelo facto de existir este problema que não se poderá avançar com a transferência para empresas civis pois o problema terá que ser resolvido e não adiado, sempre tendo a preocupação de minorar esses custos.

4. Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?

Todas as vantagens que este tipo de serviço trás se resumem à libertação de recursos humanos, materiais e financeiros, para serem colocados em sítios onde neste momento

a GNR se encontra carenciada. Isto originará uma maior qualidade do serviço prestado pois passará a ser desempenhado por entidades especialistas na área, permitindo um maior foco na principal função da GNR.

5. Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Poderá, em situações limites, colocar em causa alguma disponibilidade e operacionalidade que a GNR tem pois ficaremos dependentes de uma entidade externa.

APÊNDICE D

ENTREVISTA 1.2

Dados do Entrevistado:

Nome: António Paulo

Posto: Major

Função que desempenha: Chefe da Repartição de Administração de Recursos Internos da EG

1. Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?

O aumento da prestação de serviços por empresas civis em substituição dos militares não tem consequências negativas para a instituição. Pode-se considerar que existem vantagens pois libertam-se os militares da Guarda para o desempenho das funções para as quais foram recrutados e os serviços são executados por profissionais com formação específica. Por outro lado, não existe o aumento de efectivos no quadro de pessoal, o que não é, nem nunca será um encargo permanente da instituição.

2. Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?

A receptividade dos comandantes será total desde que o grau de satisfação dos utentes do serviço se mantenha. Há que ressaltar aqui, que existe uma diferença entre qualidade e satisfação pois a qualidade é atestada por técnicos especializados baseada em parâmetros específicos, enquanto que a satisfação se refere a um sentimento dos utentes pelo que varia de individuo para individuo.

Para além disso, existe a libertação de efectivos, o que seria uma mais-valia para a actividade operacional.

3. Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?

A única implicação é a necessidade de uma actualização/formação para o desempenho das funções que deveriam estar a desempenhar, pois foram contratados para

desempenhar funções operacionais e não de serviço de messe. Esta formação não deveria ter apenas uma componente teórica, mas também testes médicos, físicos e psicológicos, a atestar a capacidade destes militares, para o desempenho das novas funções. Para além destas, também deveriam receber instrução de técnicas policiais e de tiro.

4. Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?

Libertação de pessoal militar para o desempenho de funções operacionais, vantagens a nível económico, uma melhor supervisão e controlo pois enquanto que a empresa de *catering* tem um técnico especializado que ateste a qualidade das refeições em permanência nas instalações, nos locais onde existe a exploração directa das messes não existe qualquer técnico a efectuar a supervisão e controlo, existe sim um veterinário que esporadicamente vai ao local.

5. Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Se o caderno de encargos e o contrato forem bem elaborados e se existir um acompanhamento constante, não existe qualquer desvantagem em recorrer a este tipo de serviço.

Existe porém, um problema de mentalidades, que poderá causar entraves à implementação deste tipo de sistema, pois o publico alvo tem uma má imagem deste tipo de empresas, não porque já tenham tido alguma experiencia negativa, mas sim porque ouviram falar que através da implementação deste serviço, existia automaticamente uma redução na qualidade do serviço. Tal entrave deixará de existir com o tempo.

APÊNDICE E

ENTREVISTA 1.3

Dados do Entrevistado:

Nome: Vítor Rodrigues

Posto: Major

Função que desempenha: 2º Comandante do CFFF

1. Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?

Desde que sejam salvaguardadas as condições de segurança e de segredo, não há qualquer consequência negativa deste aumento.

Este aumento pode trazer inúmeras vantagens, tais como: libertação do pessoal militar para o desempenho de outras funções e também vai obrigar a instituição a mudar a sua filosofia organizacional.

Alem destes pontos, também há que realçar que não é só a GNR que fica a ganhar com o *outsourcing* pois não se pode esquecer que a contratação de uma empresa civil para prestar um serviço à GNR vai originar a criação de inúmeros postos de trabalho e como tal a sociedade também fica a lucrar.

2. Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?

Na minha opinião os comandantes não estão receptivos à mudança pois não têm conhecimento suficiente sobre o assunto e então não aceitam alterar o processo. Por exemplo, no meu caso concreto, antes de ser colocado no CFFF e tomar conhecimento sobre esta nova realidade, eu era totalmente contra o *catering*. Hoje em dia, e passado todos estes anos desde a sua implementação sou um fervoroso adepto desta nova realidade.

3. Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?

Apesar de tudo o militar continua com uma grande capacidade de adaptação e com uma grande capacidade para a mudança. No entanto, há que ter em conta que um

militar não pode, ao fim destes anos todos a desempenhar funções na messe, ser colocado num Posto Territorial a desempenhar funções operacionais. Tal facto não causa grande entrave pois podem ser colocados em diversas funções, nomeadamente, secretarias, apoios a oficinas, apoios a instrução, entre outras. Desde que receba formação específica para essa nova função, o militar fica preparado a desempenhá-la correctamente.

A própria sociedade em que estamos inseridos, obriga o indivíduo a uma mudança constante pois ao longo da sua vida, vai passar por duas ou mais profissões, raros são os casos em que o indivíduo desempenha apenas uma função em toda a sua vida e os militares não têm de ser diferentes. Os oficiais desempenham várias funções ao longo da carreira e conseguem adaptar-se bem à mudança portanto a classe dos Guardas também o tem de conseguir.

4. Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?

Existem inúmeras vantagens das quais se destacam: vantagem económica, quer a nível de pessoal pois origina a criação de emprego, quer a nível de custos; redução dos processos administrativos e ao mesmo tempo também existe uma simplificação dos mesmos; aumento da qualidade na prestação do serviço; maior acompanhamento do processo que é causado por uma maior supervisão e controlo devido ao facto de a empresa possuir um especialista nessa área em permanência nas instalações; libertação de pessoal para outras funções e também um aumento da disponibilidade e da simpatia no atendimento.

5. Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Passados todos estes anos desde a sua implementação no CFFF, não consigo encontrar qualquer desvantagem.

APÊNDICE F

ENTREVISTA 1.4

Dados do Entrevistado:

Nome: César Carvalho

Posto: Tenente

Função que desempenha: Chefe dos Recursos Logísticos da EG

1. Quais as consequências que podem advir do aumento de empresas civis em funções administrativas nas Unidades da GNR?

Esta é uma questão que pode ser respondida positivamente ou negativamente.

A contratação de pessoal civil, vai permitir a libertação de pessoal militar para a parte operacional. Por exemplo, num Posto Territorial, em que a limpeza é feita exclusivamente por militares. Caso seja contratado alguém civil para o desempenho destas tarefas, os militares que estavam afectos a efectuar a limpeza do Posto, já se podem dedicar exclusivamente ao patrulhamento. No caso da Escola da Guarda, desde que se tenha pessoal civil no desempenho de certas funções de carácter administrativo, o pessoal militar já pode ser redistribuído para outras funções. Relativamente às consequências negativas, poderá haver uma redução da qualidade do serviço prestado, visto o objectivo das empresas civis ser a obtenção de lucro e como tal fazem tudo o que puderam para a redução dos custos, enquanto que se a exploração dos bares e messes for feita por militares, o único objectivo é gerar bem-estar para os militares utentes dos mesmos. Outra consequência negativa é o factor da disponibilidade mas que poderá ser acautelado aquando da formulação do contrato através da inclusão de uma cláusula que previna este tipo de situações.

2. Tendo em conta que o serviço das messes por militares é um processo que já tem longos anos de existência, qual será a receptividade dos comandantes em transferir a exploração das messes para uma empresa civil?

Essa aceitação ou não vai variar de comandante para comandante. Neste caso concreto, visto já ter sido autorizada a implementação do *catering* na Figueira da Foz e tal decisão ainda não foi modificada, penso que o nosso comandante aceitaria a implementação tanto em Queluz como em Portalegre.

3. Grande parte dos militares que estão afectos às messes já contam com inúmeros anos nessas funções. Quais serão as implicações sociais da implementação de um sistema de *catering* na EG?

A única implicação é a necessidade de esses militares terem novamente formação sobre a área onde irão ser colocados. A mesma coisa acontecia no caso de, sendo eu de administração e colocarem-me a comandar um Destacamento Territorial, iria ter de receber instrução específica das funções a desempenhar.

4. Quais as principais vantagens da implementação do *catering* na EG?

Vantagem económica, libertação de pessoal, não necessidade de efectuar procedimentos para a aquisição de géneros para a messe, a não necessidade de haver pessoal a servir a mesa, cozinheiros, não existe responsabilidade sobre o estado de funcionamento dos equipamentos. Existe uma grande vantagem a nível administrativo.

5. Quais as principais desvantagens da implementação do *catering* na EG?

Diminuição da qualidade das refeições confeccionadas, bem como do serviço prestado, ausência de disponibilidade 24 horas por dia, como por exemplo, necessidade de preparar reforços por volta das 3 horas da manhã que com pessoal militar não causa qualquer problema e com pessoal civil, se não estiver previsto no contrato, eles podem-se recusar a efectuar o serviço.

APÊNDICE G

ENTREVISTA 2.1

Dados do Entrevistado:

Nome: Dra. Carla Damas

Função que desempenha: Dietista do Hospital Egas Moniz

1. Na sua opinião, a Escola da Guarda cumpre os princípios estabelecidos no HACCP? Quais as falhas?

A Escola da Guarda não cumpre com os princípios estabelecidos no HACCP, tendo muitos pontos críticos tais como: aquando da sua chegada, os géneros não vêm todos embalados; a sua armazenagem não respeita as normas; o pessoal não usa o equipamento adequado à prática da função que desempenham (por exemplo, uso de touca e luvas); não utilizam tábuas para o corte de cada tipo de alimentos o que pode originar um risco de contaminação e não controlam as temperaturas dos alimentos.

2. O CFFF cumpre os princípios estabelecidos no HACCP? Quais as falhas?

O CFFF cumpre quase a 100% com todos os princípios estabelecidos no HACCP pois para estarem acreditados a prestar aquele tipo de serviços estão sujeitos a inúmeros controlos, inúmeras fiscalizações, internas e externas que verificam a conformidade dos procedimentos de acordo com os princípios estabelecidos. Caso a sua actividade não esteja de acordo com esses mesmos princípios, estão sujeitos a penalizações, chegando mesmo a correr o risco de serem obrigados a fechar as instalações.

3. Fazendo uma comparação entre a EG e o CFFF, qual das duas ementas está mais adequada às necessidades nutricionais de cada militar? Porquê?

A ementa do CFFF é a que está mais adequada às necessidades nutricionais de cada militar pois enquanto que no CFFF a alimentação é preparada tendo em conta as necessidades do dia-a-dia de cada militar, na EG tal não se verifica. Na EG, as quantidades que são postas à disposição do militar, extravasam largamente as suas necessidades, no fundo ingere mais quantidades calóricas que aquelas que realmente necessita. No CFFF isso não se verifica pois, apesar de os militares poderem pedir uma quantidade maior, ou poderem repetir o prato, esse facto é uma excepção e não a regra pois está patente contratualmente as quantidades a distribuir a cada militar e portanto tudo o que ele receber a mais será a prejuízo da própria empresa. Além disso, as

quantidades de sal e açúcar que cada refeição deve conter, no CFFF são rigorosamente controladas enquanto que na EG isso não se verifica.

4. Qual das duas unidades promove mais eficientemente, a prática de hábitos alimentares saudáveis? Porquê?

A unidade que mais promove a prática de hábitos alimentares saudáveis é o CFFF pois existem uma série de cláusulas incluídas no caderno de encargos que impõe restrições às ementas, como por exemplo, só podem fornecer um prato de fritos por mês. Existem também regras que a empresa tem de cumprir pois estão previstas no caderno de encargos no sentido da promoção da saúde.

5. Qual das duas unidades proporciona uma refeição de maior qualidade? Porquê?

Mais uma vez a qualidade da refeição fornecida pelo CFFF é superior à fornecida na EG por vários motivos. Um deles está relacionado com as necessidades nutricionais de um individuo saudável e sem dúvida que nesse aspecto a alimentação que é confeccionada no CFFF está mais adequada que a da EG. Outro motivo é o facto de no CFFF existir uma promoção de hábitos alimentares saudáveis, não só na quantidade mas também na qualidade. O último motivo é o facto de o CFFF cumprir com os procedimentos estabelecidos no HACCP o que é uma mais-valia para a segurança alimentar e também para a qualidade.

APÊNDICE H

INQUÉRITO

H.1 – INTRODUÇÃO

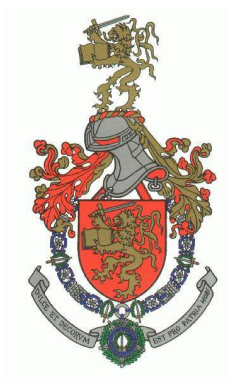
O inquérito seguinte é constituído por 28 questões fechadas, sendo que se encontra dividido em duas partes distintas: a primeira é a caracterização do inquirido e a segunda é a caracterização do objecto de estudo.

A parte da caracterização do inquirido é composta por 6 questões, sendo que a última delas apenas será respondida por determinados inquiridos, consoante a resposta que tiverem dado à questão 5. Através das 6 questões pretende-se saber qual a classe do inquirido (questão 1), género (questão 2), idade (questão 3), habilitações literárias (questão 4), número de refeições diárias que toma na messe (questão 5) e quantos serviços de escala faz por mês (questão 6). À questão 6 apenas respondem os inquiridos que na questão 5 tiverem escolhido a opção “apenas quando estou de serviço”.

A parte da caracterização do objecto de estudo é composta por 22 questões e pretende verificar a veracidade de uma das hipóteses formuladas.

Esta segunda parte inicia-se com questão para quantificar o nível de satisfação que os inquiridos têm relativamente à aquisição de refeições em sistema de *catering* (questões 7 a 16) e de seguida em relação ao sistema de exploração directa da messe (questões 17 a 26). A questão 27 tem como objectivo saber até que ponto a maior satisfação do inquirido em relação a determinado sistema de fornecimento de refeições pode influenciar a quantidade de refeições adquiridas diariamente pelo mesmo. A questão 28, tem como objectivo que o inquirido escolha de entre os dois sistemas para implementar na Unidade da qual eventualmente ele fosse comandante.

O inquérito foi estruturado de modo a possibilitar a análise estatística do mesmo através de um software estatístico.



ACADEMIA MILITAR

DIRECÇÃO DE ENSINO

CURSO DE GNR/ADMINISTRAÇÃO MILITAR

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

INQUÉRITO NO ÂMBITO DO TRABALHO:

**“AS GERÊNCIAS ADMINISTRATIVAS NA GNR: VANTAGENS E
DESVANTAGENS DO *OUTSOURCING* NA EG”**

**O PRESENTE QUESTIONÁRIO NÃO TEM RESPOSTAS CERTAS OU ERRADAS, É
ESTRITAMENTE CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO**

LISBOA, 22 DE JUNHO DE 2010

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

1. Indique qual a classe a que pertence.

- ☐ Guarda
- ☐ Sargento
- ☐ Oficial

2. Indique qual o seu género.

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Indique a sua idade

4. Habilitações literárias.

- ☐ <12º Ano de escolaridade
- ☐ 12º Ano de escolaridade
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura ou superior

5. Indique, em média, o número de refeições diárias que toma na messe.

Por refeição entende-se pequeno-almoço, almoço ou jantar

- ☐ Uma
- ☐ Duas
- ☐ Três
- ☐ Apenas quando estou de serviço

6. Se respondeu "apenas quando estou de serviço" na alínea anterior, Indique quantos serviços, em média, faz por mês

Para cada um dos seguintes itens avalie de forma espontânea o seu grau de satisfação, desde "Nada Satisfeito" até "Totalmente Satisfeito", clicando no círculo correspondente.

➤ **Grau de Satisfação relativo ao sistema de *catering***

Catering é o actual sistema do CFFF em que a exploração das messes está entregue a uma empresa civil.

		Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
7.	Simpatia no atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Tempo de espera para ser atendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Variedade do menu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Limpeza das instalações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Aparência dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Sabor dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Temperatura dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Quantidade dos alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Relação preço/qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Avaliação geral do Serviço de <i>catering</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

➤ **Grau de Satisfação relativo ao sistema de exploração directa da messe**

Nesta secção a avaliação deverá ser feita tendo em conta uma unidade da GNR onde tenha tomado refeições no sistema de exploração directa das messes (sistema em que o serviço das messes é efectuada por militares)

		Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
17.	Simpatia no atendimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Tempo de espera para ser atendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Variedade do menu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Limpeza das instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Aparência dos alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Sabor dos alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Temperatura dos alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Quantidade dos alimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Relação preço/qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Se o CFFF implementasse o sistema de exploração directa de messes, a quantidade de refeições mensais que você toma iria:

- ☐ Aumentar
- ☐ Diminuir
- ☐ Mantinha-se igual

28. Com base na sua experiência pessoal, que modelo implementaria no CFFF caso lhe coubesse a decisão.

- ☐ *Catering*
- ☐ Exploração directa da messe

Obrigado pela sua colaboração

APÊNDICE I

CARACTERIZAÇÃO DETALHADA DOS INQUIRIDOS

- **Questão N°1 – Classe**

Na tabela I.1 apresentam-se as frequências e a percentagem de respostas da questão n°1.

Tabela I.1: Classe dos inquiridos.

	Frequência	Percentagem
Guarda	53	72,6
Sargento	16	21,9
Oficial	4	5,5
Total	73	100,0

- **Questão N°2 – Género**

Na tabela I.2 apresentam-se as frequências e a percentagem dos resultados da questão n°2.

Tabela I.2: Género dos inquiridos.

	Frequência	Percentagem
Masculino	71	97,3
Feminino	2	2,7
Total	73	100,0

- **Questão N°3 – Idade**

Na tabela I.3.1, I.3.2 e I.3.3 apresenta-se um, estudo das idades dos militares inquiridos bem como a sua descrição detalhada dos resultados da questão n°3.

Tabela I.3.1: Estudo das idades.

Média	44,07
Moda	46
Mínimo	26
Máximo	55

Tabela I.3.2: Idade detalhada dos militares inquiridos.

Idade	Frequência	Percentagem
26	1	1,4
30	1	1,4
31	2	2,7
32	1	1,4
33	2	2,7
34	2	2,7
35	1	1,4
36	1	1,4
37	3	4,1
39	2	2,7
40	4	5,5
41	3	4,1
42	3	4,1
43	2	2,7
44	1	1,4
45	3	4,1
46	8	11,0
47	7	9,6
48	5	6,8
49	6	8,2
50	6	8,2
51	4	5,5
52	3	4,1
53	1	1,4
55	1	1,4
Total	73	100,0

- **Questão Nº4 – Habilitações**

Na tabela I.4 apresentam-se as frequências e a percentagem dos resultados da questão nº4.

Tabela I.4: Habilitações dos inquiridos.

	Frequência	Percentagem
<12º Ano de Escolaridade	43	58,9
12º Ano de Escolaridade	26	35,6
Bacharelato	1	1,4
Licenciatura ou Superior	3	4,1
Total	73	100,0

- **Questão Nº5 – Número de refeições**

Na tabela I.5 apresentam-se as frequências e a percentagem dos resultados da questão nº5.

Tabela I.5: Número de refeições que os inquiridos tomam, em média, diariamente no CFFF.

	Frequência	Percentagem
Uma	22	30,1
Duas	4	5,5
Apenas quando estou de serviço	47	64,4
Total	73	100,0

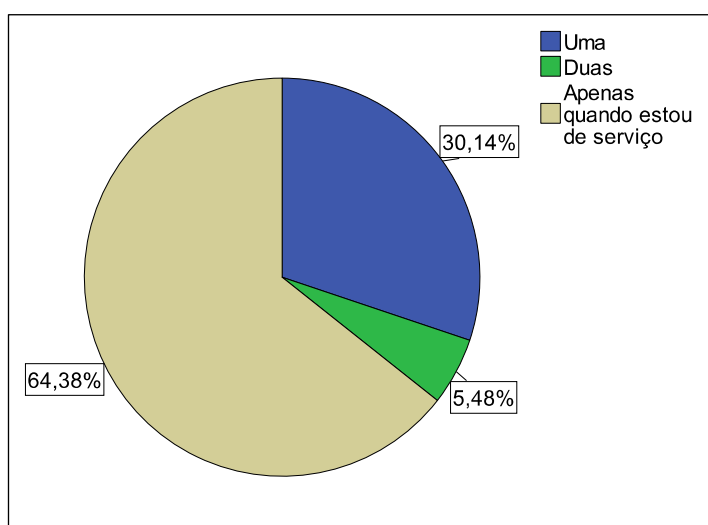


Gráfico I.4: Distribuição do número de refeições tomadas no CFFF.

- **Questão Nº6 – Número de serviços**

Na tabela I.6 apresentam-se as frequências e a percentagem dos resultados da questão nº6.

Tabela I.6: Número de serviços que os inquiridos que haviam respondido “apenas quando estou de serviço” na questão anterior realizaram, em média, por mês no CFFF.

		Frequência	Percentagem
Válidos	2	2	2,7
	3	36	49,3
	4	4	5,5
	5	3	4,1
	7	2	2,7
	Total	47	64,4
Não Responderam		26	35,6
Total		73	100,0

APÊNDICE J

APRESENTAÇÃO DETALHADA DOS RESULTADOS DAS RESPOSTAS DOS INQUIRIDOS

I.1 COEFICIENTE ALPHA CRONBACH

Na tabela J.1 apresenta-se o Coeficiente de *Alpha de Cronbach* efectuado às 22 questões de resposta fechada.

Tabela J.1: Coeficiente de *Alpha de Cronbach*

<i>Alpha de Cronbach</i>	Número de questões
0,874	22

I.2 OUTPUTS DO SPSS

Grau de satisfação dos militares inquiridos relativamente à aquisição de refeições em sistema de *catering*:

- **Questão Nº7 – Simpatia no atendimento**

Tabela J.2: Frequência das respostas da questão nº7.

	Frequência	Percentagem
Nada Satisfeito	1	1,4
Pouco Satisfeito	5	6,8
Satisfeito	48	65,8
Muito Satisfeito	14	19,2
Totalmente Satisfeito	5	6,8
Total	73	100,0

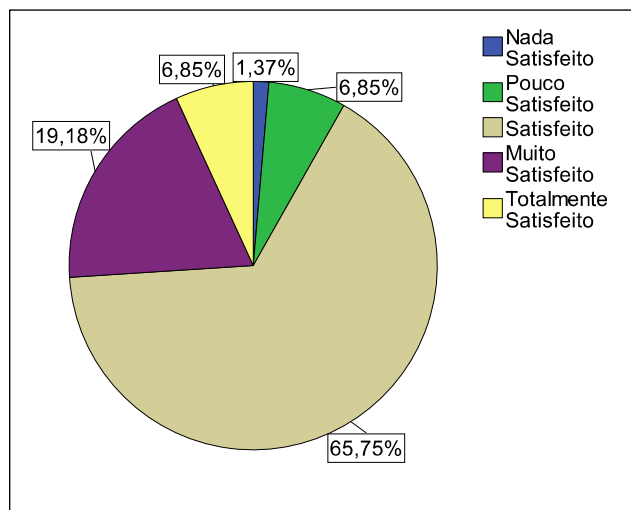


Gráfico J.1: Distribuição das respostas à questão nº7.

- **Questão Nº 8 – Tempo de espera para ser atendido**

Tabela J.3: Frequência das respostas da questão nº8.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	2	2,7
Pouco Satisfeito	13	17,8
Satisfeito	47	64,4
Muito Satisfeito	8	11,0
Totalmente Satisfeito	3	4,1
Total	73	100,0

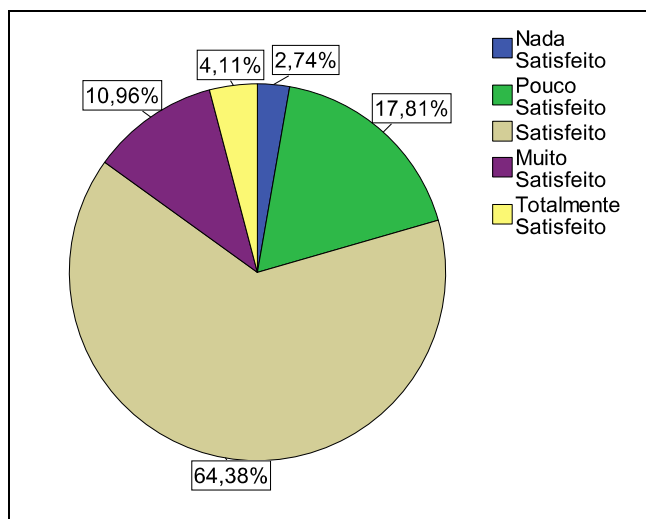


Gráfico J.2: Distribuição das respostas à questão nº8.

- **Questão N°9 – Variedade do menu**

Tabela J.4: Frequência das respostas da questão nº9.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	8	11,0
Pouco Satisfeito	38	52,1
Satisfeito	22	30,1
Muito Satisfeito	4	5,5
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

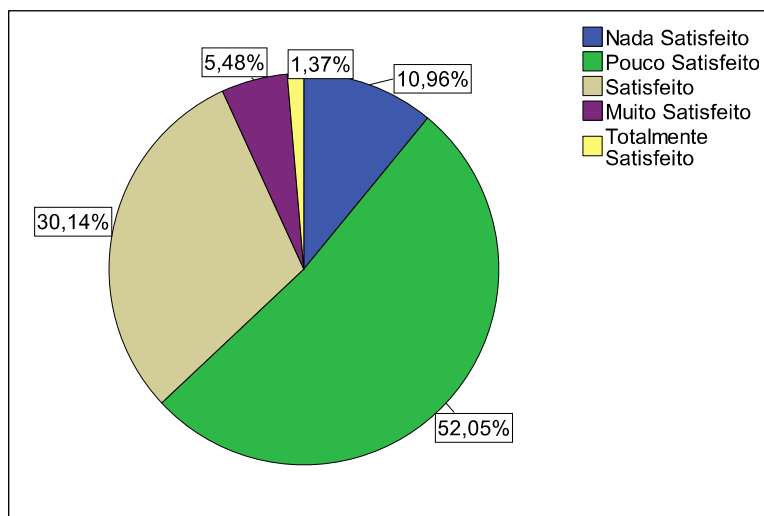


Gráfico J.3: Distribuição das respostas à questão nº9.

- **Questão N°10 – Limpeza das instalações**

Tabela J.5: Frequência das respostas da questão nº10.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	1	1,4
Pouco Satisfeito	8	11,0
Satisfeito	50	68,5
Muito Satisfeito	12	16,4
Totalmente Satisfeito	2	2,7
Total	73	100,0

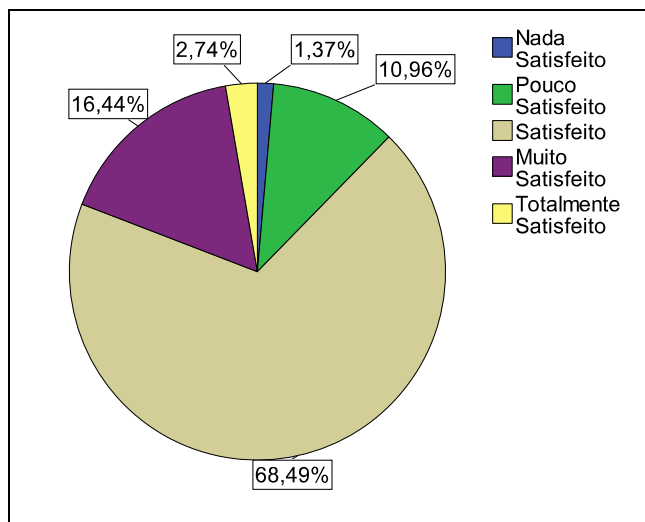


Gráfico J.4: Distribuição das respostas à questão nº10.

- Questão N°11 – Aparência dos alimentos

Tabela J.6: Frequência das respostas da questão nº11.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	4	5,5
Pouco Satisfeito	33	45,2
Satisfeito	29	39,7
Muito Satisfeito	6	8,2
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

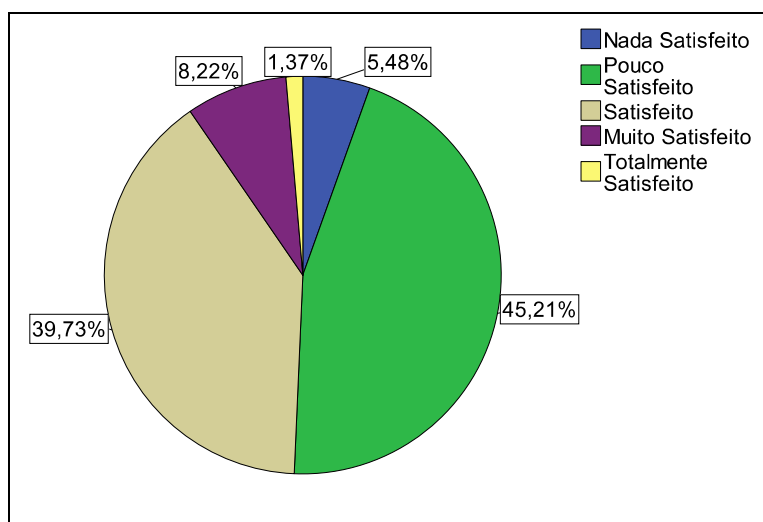


Gráfico J.5: Distribuição das respostas à questão nº11.

- **Questão Nº12 – Sabor dos alimentos**

Tabela J.7: Frequência das respostas da questão nº12.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	10	13,7
Pouco Satisfeito	41	56,2
Satisfeito	16	21,9
Muito Satisfeito	4	5,5
Totalmente Satisfeito	2	2,7
Total	73	100,0

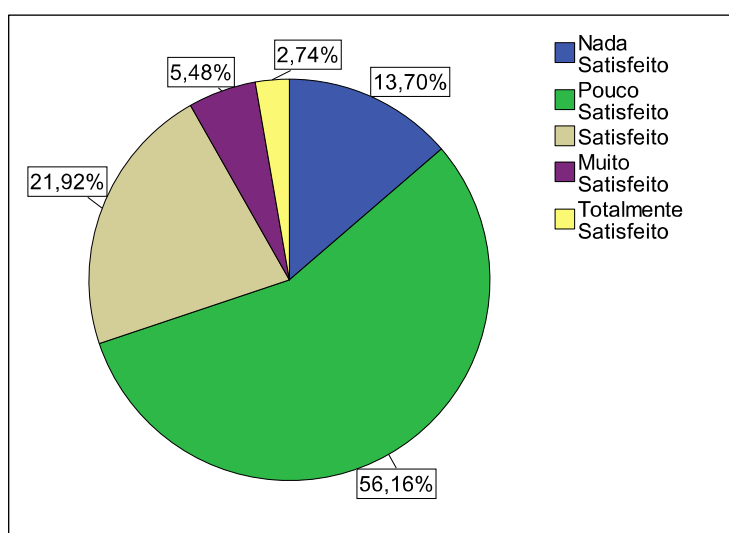


Gráfico J.6: Distribuição das respostas à questão nº12.

- **Questão Nº13 – Temperatura dos alimentos**

Tabela J.8: Frequência das respostas da questão nº13.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	8	11,0
Pouco Satisfeito	35	47,9
Satisfeito	27	37,0
Totalmente Satisfeito	3	4,1
Total	73	100,0

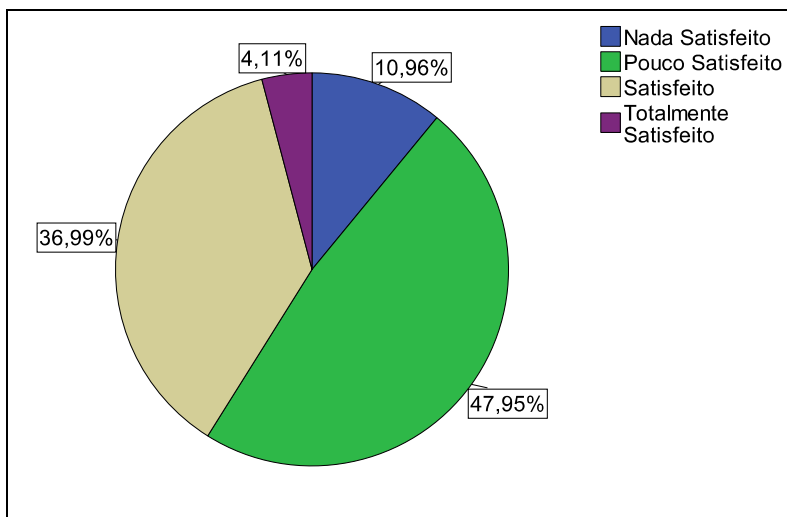


Gráfico J.7: Distribuição das respostas à questão nº13.

- Questão 14 – Quantidade dos alimentos

Tabela J.9: Frequência das respostas da questão nº14.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	6	8,2
Pouco Satisfeito	40	54,8
Satisfeito	19	26,0
Muito Satisfeito	4	5,5
Totalmente Satisfeito	4	5,5
Total	73	100,0

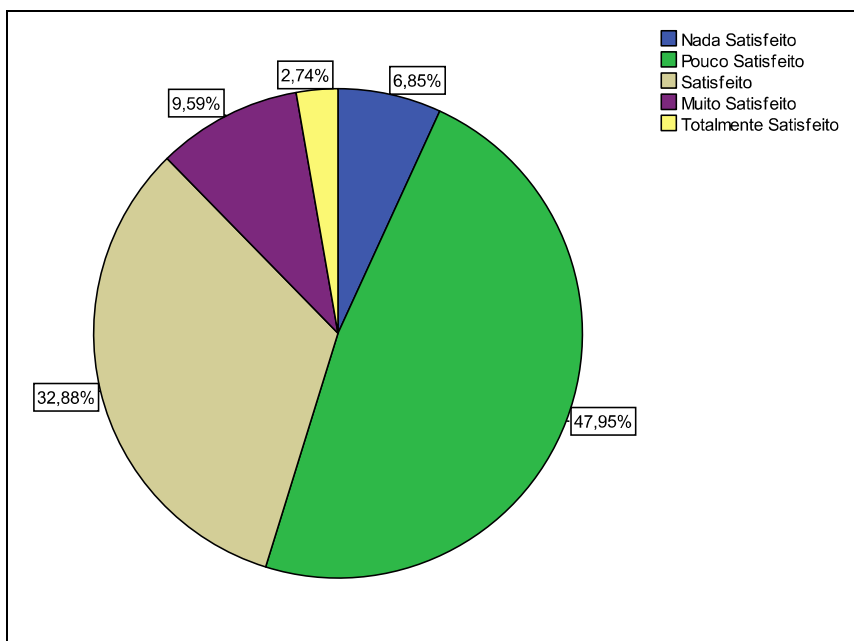


Gráfico J.8: Distribuição das respostas à questão nº14.

• **Questão Nº15 – Relação preço/qualidade**

Tabela J.10: Frequência das respostas da questão nº15.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	5	6,8
Pouco Satisfeito	35	47,9
Satisfeito	24	32,9
Muito Satisfeito	7	9,6
Totalmente Satisfeito	2	2,7
Total	73	100,0

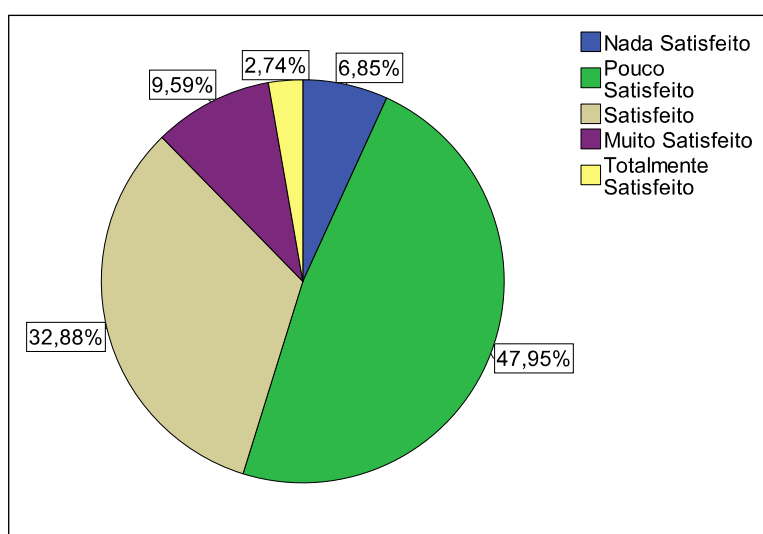


Gráfico J.9: Distribuição das respostas à questão nº15.

• **Questão Nº16 – Avaliação geral do serviço de *catering***

Tabela J.11: Frequência das respostas da questão nº16.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	5	6,8
Pouco Satisfeito	41	56,2
Satisfeito	17	23,3
Muito Satisfeito	9	12,3
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

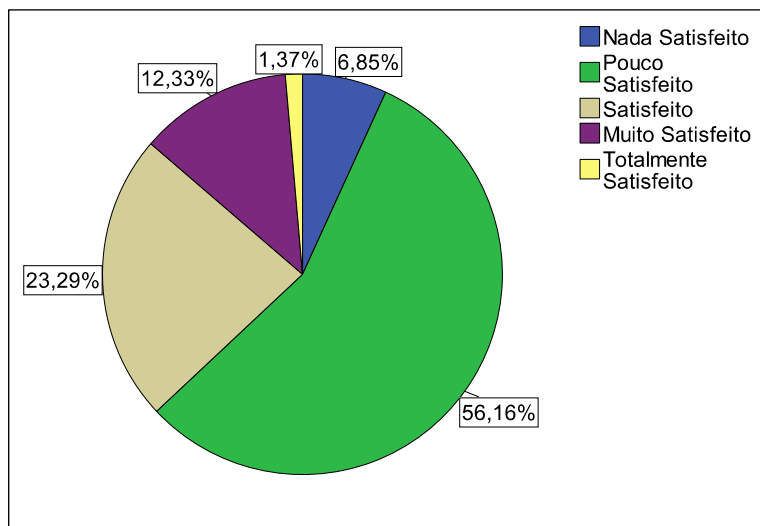


Gráfico J.10: Distribuição das respostas à questão nº16.

- **Questão Nº17 – Simpatia no atendimento**

Tabela J.12: Frequência das respostas da questão nº17.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	2	2,7
Pouco Satisfeito	9	12,3
Satisfeito	48	65,8
Muito Satisfeito	14	19,2
Total	73	100,0

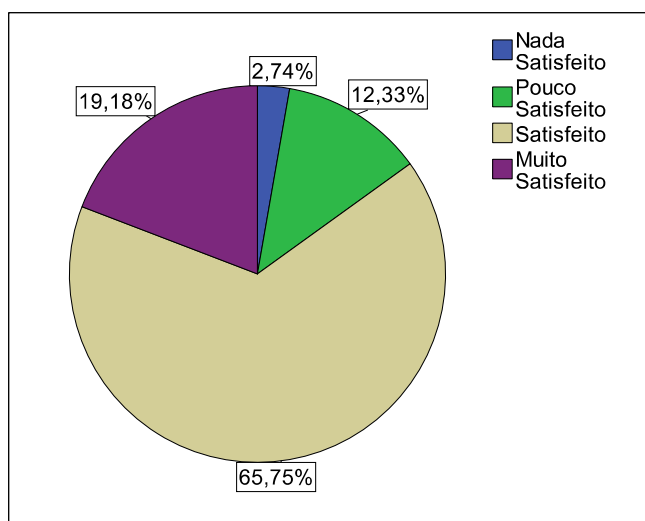


Gráfico J.11: Distribuição das respostas à questão nº17.

- **Questão N°18 – Tempo de espera para ser atendido**

Tabela J.13: Frequência das respostas da questão nº18.

	Frequência	Porcentagem
Pouco Satisfeito	4	5,5
Satisfeito	52	71,2
Muito Satisfeito	16	21,9
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

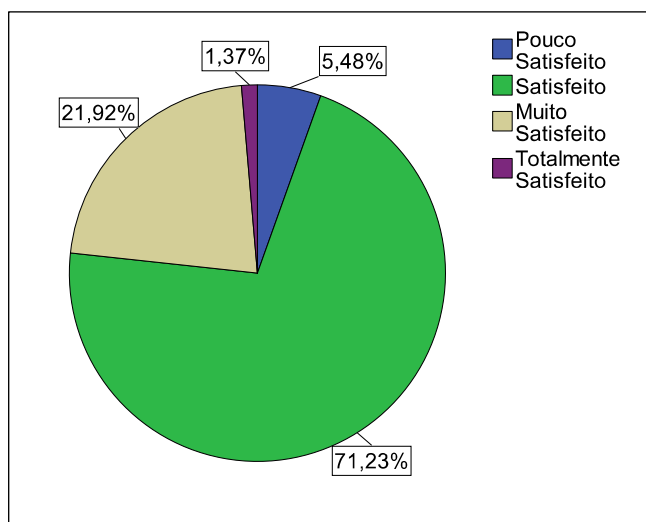


Gráfico J.12: Distribuição das respostas à questão nº18.

- **Questão N°19 – Variedade do menu**

Tabela J.14: Frequência das respostas da questão nº19.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	3	4,1
Pouco Satisfeito	8	11,0
Satisfeito	25	34,2
Muito Satisfeito	36	49,3
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

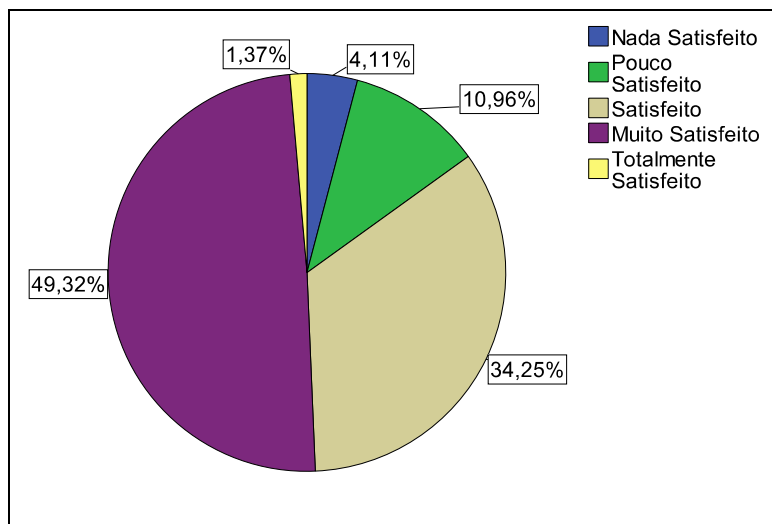


Gráfico J.13: Distribuição das respostas à questão nº19.

- **Questão Nº20 – Limpeza das instalações**

Tabela J.15: Frequência das respostas da questão nº20.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	3	4,1
Pouco Satisfeito	4	5,5
Satisfeito	33	45,2
Muito Satisfeito	32	43,8
Totalmente Satisfeito	1	1,4
Total	73	100,0

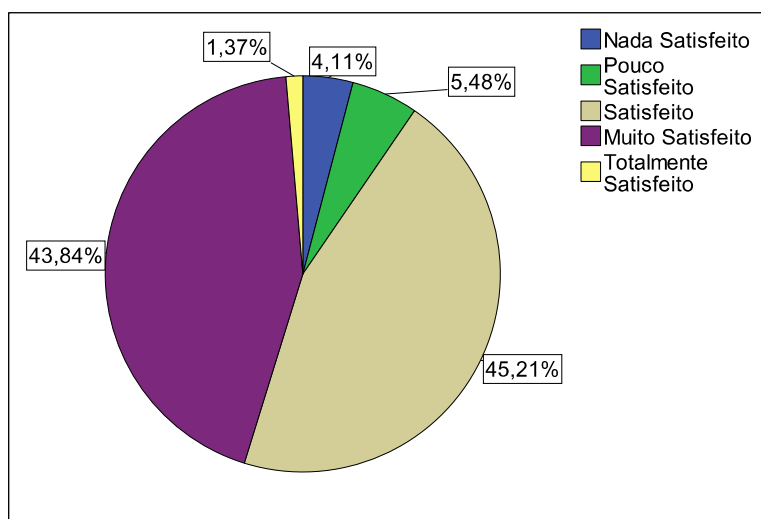


Gráfico J.14: Distribuição das respostas à questão nº20.

- **Questão Nº21 – Aparência dos alimentos**

Tabela J.16: Frequência das respostas da questão nº21.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	1	1,4
Pouco Satisfeito	4	5,5
Satisfeito	29	39,7
Muito Satisfeito	36	49,3
Totalmente Satisfeito	3	4,1
Total	73	100,0

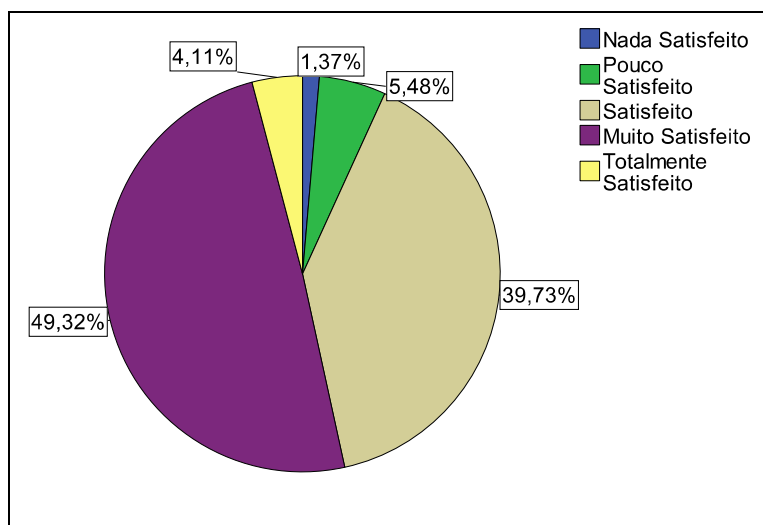


Gráfico J.15: Distribuição das respostas à questão nº21.

- **Questão Nº22 – Sabor dos alimentos**

Tabela J.17: Frequência das respostas da questão nº22.

	Frequência	Porcentagem
Pouco Satisfeito	4	5,5
Satisfeito	28	38,4
Muito Satisfeito	37	50,7
Totalmente Satisfeito	4	5,5
Total	73	100,0

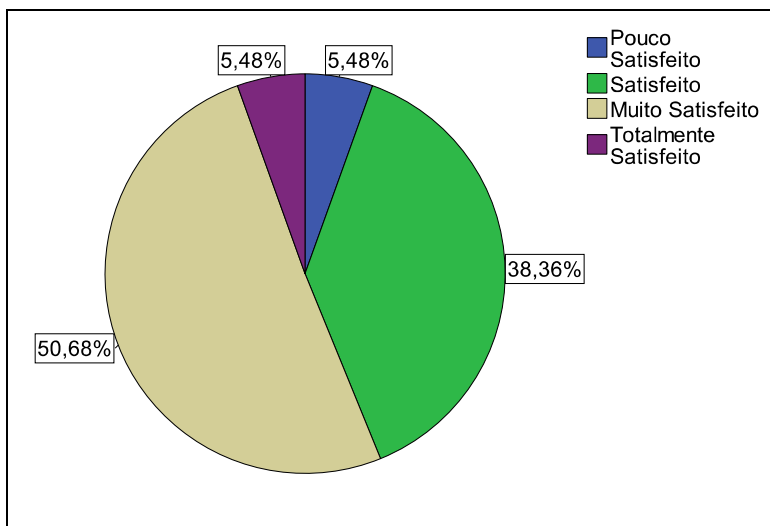


Gráfico J.16: Distribuição das respostas à questão nº22.

- **Questão Nº23 – Temperatura dos alimentos**

Tabela J.18: Frequência das respostas da questão nº23.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	1	1,4
Pouco Satisfeito	3	4,1
Satisfeito	31	42,5
Muito Satisfeito	34	46,6
Totalmente Satisfeito	4	5,5
Total	73	100,0

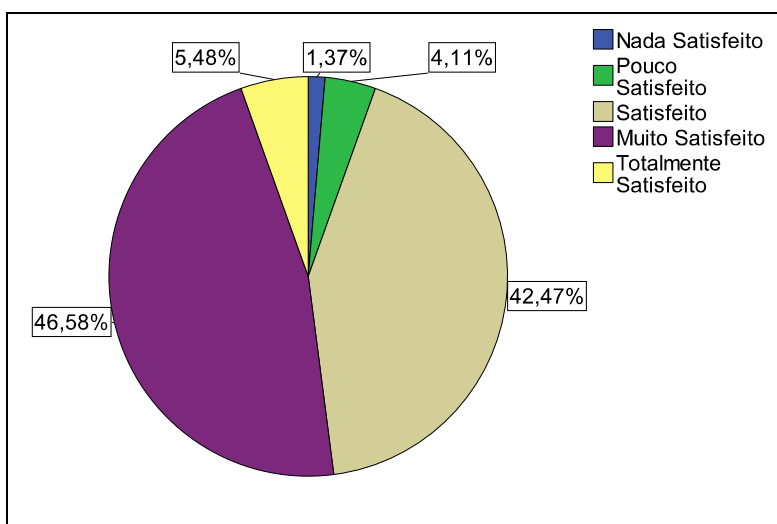


Gráfico J.17: Distribuição das respostas à questão nº23.

- **Questão N°24 – Quantidade dos alimentos**

Tabela J.19: Frequência das respostas da questão n°24.

	Frequência	Porcentagem
Pouco Satisfeito	4	5,5
Satisfeito	20	27,4
Muito Satisfeito	42	57,5
Totalmente Satisfeito	7	9,6
Total	73	100,0

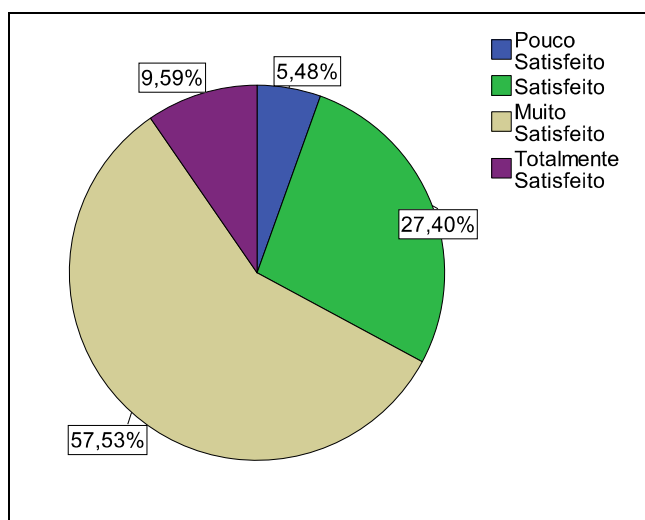


Gráfico J.18: Distribuição das respostas à questão n°24.

- **Questão N°25 - Relação preço/qualidade**

Tabela J.20: Frequência das respostas da questão n°25.

	Frequência	Porcentagem
Pouco Satisfeito	2	2,7
Satisfeito	30	41,1
Muito Satisfeito	33	45,2
Totalmente Satisfeito	8	11,0
Total	73	100,0

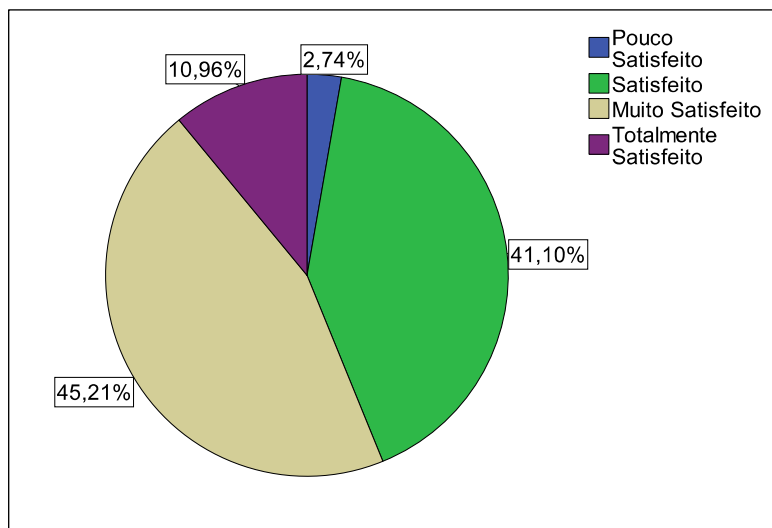


Gráfico J.19: Distribuição das respostas à questão nº25.

- **Questão Nº26 - Avaliação geral do serviço de exploração directa da messe**

Tabela J.21: Frequência das respostas da questão nº26.

	Frequência	Porcentagem
Nada Satisfeito	1	1,4
Pouco Satisfeito	6	8,2
Satisfeito	26	35,6
Muito Satisfeito	32	43,8
Totalmente Satisfeito	8	11,0
Total	73	100,0

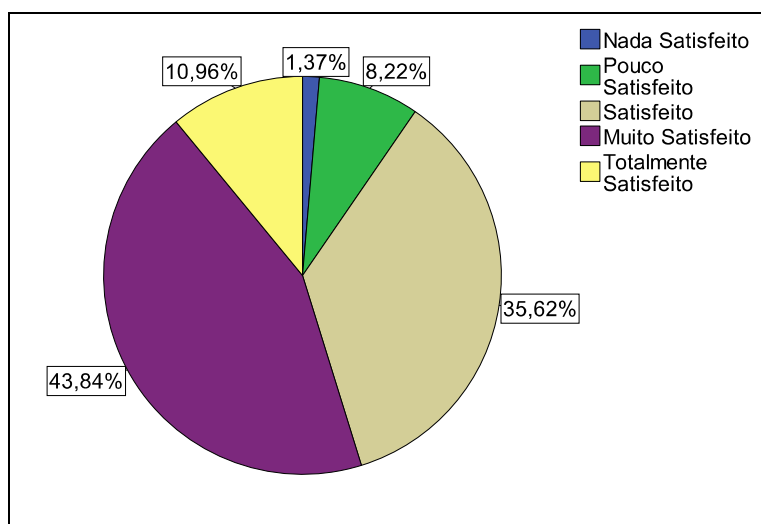


Gráfico J.20: Distribuição das respostas à questão nº26.

- **Questão Nº27 - Se o CFFF implementasse o sistema de exploração directa de messes, a quantidade de refeições mensais que você toma iria**

Tabela J.22: Frequência das respostas da questão nº27.

	Frequência	Percentagem
Aumentar	57	78,1
Mantinha-se Igual	16	21,9
Total	73	100,0

- **Questão Nº28 - Com base na sua experiência pessoal, que modelo implementaria no CFFF caso lhe coubesse a decisão**

Tabela J.23: Frequência das respostas da questão nº28.

	Frequência	Percentagem
<i>Catering</i>	11	15,1
Exploração Directa da Messe	62	84,9
Total	73	100,0

Tabela J.24: Distribuição estatística das respostas.

	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16
Média	3,23	2,96	2,34	3,08	2,55	2,27	2,38	2,45	2,53	2,45
Mediana	3,00	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
Desvio Padrão	0,736	0,753	0,803	0,662	0,782	0,870	0,844	0,929	0,867	0,851
Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabela J.25: Distribuição estatística das respostas.

	Questão 17	Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 24	Questão 25	Questão 26
Média	3,01	3,19	3,33	3,33	3,49	3,56	3,51	3,71	3,64	3,55
Mediana	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Moda	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
Desvio Padrão	0,656	0,544	0,851	0,783	0,729	0,687	0,729	0,716	0,714	0,851
Mínimo	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1
Máximo	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabela J.26: Correlações entre as respostas.

		Classe	Refeições	Perg16	Perg26	Perg27	Perg28
Classe	Pearson Correlation	1	-,564**	,512**	,024	,676**	-,492**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,840	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
Refeições	Pearson Correlation	-,564**	1	-,535**	,124	-,619**	,468**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,296	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
Perg16	Pearson Correlation	,512**	-,535**	1	-,232*	,697**	-,636**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,048	,000	,000
	N	73	73	73	73	73	73
Perg26	Pearson Correlation	,024	,124	-,232*	1	-,187	,228
	Sig. (2-tailed)	,840	,296	,048		,113	,052
	N	73	73	73	73	73	73
Perg27	Pearson Correlation	,676**	-,619**	,697**	-,187	1	-,795**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,113		,000
	N	73	73	73	73	73	73
Perg28	Pearson Correlation	-,492**	,468**	-,636**	,228	-,795**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,052	,000	
	N	73	73	73	73	73	73
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

ANEXOS

ANEXO A

RELATÓRIO DA DIVISÃO DE MEDICINA E VETERINÁRIA

Quadro A.1: Falhas apontadas no relatório da Divisão de Medicina e Veterinária

CFFF	EG
Presença de caixas de madeira e papelão à temperatura ambiente	Ausência de controlo das temperaturas dos géneros alimentícios
Ventilação Inadequada	Ventilação Inadequada
Pavimento danificado	Ausência de identificação e rotulagem dos géneros alimentícios
Produtos químicos partilham as instalações com os produtos alimentares	Ausência de um registo do plano de limpeza e higienização
Paredes em mau estado de conservação	Presença de caixas de madeira e papelão à temperatura ambiente
Existência de manipuladores com adornos	Os recipientes dos resíduos sólidos são inadequados
	O tecto apresenta sinais de formação de bolores e condensação
	Inexistência de placas e facas diferenciadas
	Preparação inadequada dos legumes, frutos e ervas aromáticas
	Arrefecimento dos géneros alimentícios confeccionados
	Os subprodutos não devem passar por locais interditos
	Formação dos funcionários
	Existência de manipuladores com adornos
	Controlo da qualidade dos óleos de fritura
	Controlo da lavagem e desinfecção dos vegetais, frutos e ervas aromáticas

ANEXO B

APURAMENTO DO CUSTO DAS REFEIÇÕES

Tabela B.1: Vencimentos ilíquidos dos militares afectos à messe da EG.

Posto	Apelido	Vencimento Ilíquido
Cabo	Perreira	1425,95€
Cabo	Ferreira	1530,57€
Cabo	Tavares	1530,57€
Cabo	Bernardo	1425,95€
Cabo	Silva	1425,95€
Cabo	Carvalho	1425,95€
Cabo	C. Pereira	1349,23€
Cabo	Batista	1349,23€
Cabo	Andrade	1349,23€
Cabo	Penela	1349,23€
Cabo	Rodrigues	1349,23€
Cabo	Martins	1335,28€
Cabo	Pádua	1335,28€
Cabo	Pires	1335,28€
Cabo	Sequeira	1530,57€
Cabo	Costa	1425,95€
Guarda	Varandas	1335,28€
Guarda	Teixeira	1181,83€

ANEXOS

Guarda	Vieira	1146,97€
Guarda	Castanho	1077,23€
Guarda	Reis	1349,23€
Guarda	Martins	1349,23€
Guarda	Barros	1349,23€
Guarda	Pinto	1181,83€
Guarda	Ferreira	1146,97€
Guarda	Lopes	1146,97€
Guarda	Feiteirona	1077,23€
Guarda	Vigário	937,73€
Guarda	Patacas	937,73€
Guarda	Bandeiras	937,73€
Guarda	Rosa	1007,47€
Total		39636,11€

Tabela B.2: Custo dos gêneros usados na confecção do pequeno-almoço nos últimos seis meses.

Mês	Número refeições Conta Estado	Número de pequenos-almoços	CMVMC	Custo de cada pequeno-almoço = CMVMC/Número total de refeições
Dezembro	10972	3657	2559,90€	0,70€
Janeiro	7791	2597	1817,90€	0,70€
Fevereiro	8995	2998	2098,60€	0,70€
Março	9298	3099	2169,30€	0,70€
Abril	8719	2906	2034,20€	0,70€
Maio	11275	3758	2630,60€	0,70€

Tabela B.3: Custo dos géneros usados na confecção do almoço e jantar nos últimos seis meses.

Mês	Número refeições Conta Própria	Número refeições Conta Estado	CMVMC	Custo de cada refeição = CMVMC/Número total de refeições
Dezembro	1993	10972	60499,21€	4,66€
Janeiro	1428	7791	37448,13€	4,06€
Fevereiro	2473	8995	49435,15€	4,31€
Março	3245	9298	47078,81€	3,75€
Abril	2416	8719	49995,04€	4,49€
Maio	2985	11275	58774,38€	4,12€

Tabela B.4: Imputação dos custos com pessoal militar nos custos de cada refeição.

Mês	Custo com pessoal	Tipo de refeição	Número de refeições	Coeficiente de imputação	Valor a imputar
Dezembro	39636,11€	1ª Refeição	3657	20%	2,17€
		2ª e 3ª Refeição	12965	80%	2,45€
Janeiro	39636,11€	1ª Refeição	2597	20%	3,05€
		2ª e 3ª Refeição	9219	80%	3,44€
Fevereiro	39636,11€	1ª Refeição	2998	20%	2,64€
		2ª e 3ª Refeição	11468	80%	2,76€
Março	39636,11€	1ª Refeição	3099	20%	2,56€
		2ª e 3ª Refeição	12543	80%	2,53€
Abril	39636,11€	1ª Refeição	2906	20%	2,73€
		2ª e 3ª Refeição	11135	80%	2,85€
Maio	39636,11€	1ª Refeição	3758	20%	2,11€
		2ª e 3ª Refeição	14260	80%	2,22€

Tabela B.5: Total dos custos de cada refeição.

Mês	Tipo de refeição	Custo dos gêneros	Custo dos vencimentos	Custo total
Dezembro	1ª Refeição	0,70 €	2,17 €	2,87 €
	2ª e 3ª Refeição	4,66 €	2,45 €	7,11 €
Janeiro	1ª Refeição	0,70 €	3,05 €	3,75 €
	2ª e 3ª Refeição	4,06 €	3,44 €	7,50 €
Fevereiro	1ª Refeição	0,70 €	2,64 €	3,34 €
	2ª e 3ª Refeição	4,31 €	2,76 €	7,07 €
Março	1ª Refeição	0,70 €	2,56 €	3,26 €
	2ª e 3ª Refeição	3,75 €	2,53 €	6,28 €
Abril	1ª Refeição	0,70 €	2,73 €	3,43 €
	2ª e 3ª Refeição	4,49 €	2,85 €	7,34 €
Maio	1ª Refeição	0,70 €	2,11 €	2,81 €
	2ª e 3ª Refeição	4,12 €	2,22 €	6,34 €
Média	1ª Refeição	0,70€	2,54€	3,24€
	2ª e 3ª Refeição	4,23€	2,71€	6,94€

Tabela B.6: Prejuízo mensal suportado pela EG relativamente às refeições.

Mês	Tipo de refeição	Número de refeições	Valor pago pelos militares	Custo real da refeição	Total de prejuízo
Dezembro	1ª Refeição	3657	0,94€	2,87 €	43878,61€
	2ª e 3ª Refeição	12965	4,27€	7,11 €	
Janeiro	1ª Refeição	2597	0,94€	3,75 €	37074,94€
	2ª e 3ª Refeição	9219	4,27€	7,50 €	
Fevereiro	1ª Refeição	2998	0,94€	3,34 €	39305,60€
	2ª e 3ª Refeição	11468	4,27€	7,07 €	
Março	1ª Refeição	3099	0,94€	3,26 €	32401,11€
	2ª e 3ª Refeição	12543	4,27€	6,28 €	
Abril	1ª Refeição	2906	0,94€	3,43 €	41420,39€
	2ª e 3ª Refeição	11135	4,27€	7,34 €	
Maio	1ª Refeição	3758	0,94€	2,81 €	36545,66€
	2ª e 3ª Refeição	14260	4,27€	6,34 €	
Média	1ª Refeição	3169	0,94€	3,24€	39147,14€
	2ª e 3ª Refeição	11932	4,27€	6,94€	